

Mejoramiento de los procesos directivos, operativos y de apoyo en la fundación colombo
alemana volver a sonreír

Diana paola barón león

Diana paola pinzón méndez

Trabajo de grado para optar al título de ingenieras industriales

Directora

Elidia esther galviz muñoz

Magister en ingeniera industrial

Tutora

Adalgiza catalán gutiérrez

Especialista en gestión del rendimiento financiero

Universidad industrial de santander

Facultad de ingenierías físico-mecánicas

Escuela de estudios industriales y empresariales

Bucaramanga

2019

Agradecimientos

Darle las gracias al que hizo que este logro fuera posible, sin él nada podíamos haber hecho, pero por su amor y misericordia, hoy y todos los días de nuestras vidas daremos las gracias a nuestro Padre eterno, Amigo fiel, consejero, al nombre que es sobre todo nombre JESÚS, porque desde el inicio y fin de esta carrera nos respaldó.

Más que agradecer a nuestras familias, queremos ahora tener la oportunidad de recompensarles todo los esfuerzos y sacrificios que hicieron para que hoy día podamos obtener un título profesional.

A lo largo de toda la carrera Dios nos ayudó con personas que con el tiempo fueron teniendo un papel importante en nuestras vidas, muchas gracias a todos ellos, fueron de gran apoyo y auxilio cuando sentíamos que no podíamos seguir.

Gracias a nuestra Directora Elidia E. Galviz, por la Calidad de Directora que es, por su amabilidad y sobre todo el tiempo que nos dio, para que este proyecto llegara a un feliz término.

Gracias a la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír, especialmente a nuestra tutora Ada Catalán y a la Doctora Mercy Magaly. Infinitas Gracias por abrimos las puertas de su Fundación, por el tiempo, amabilidad y la oportunidad.

Diana Paola Barón león.

Diana Paola Pinzón Méndez.

Contenido

Introducción	21
1. Aspectos generales de la fundación	25
1.1 Información general	25
1.2 Identificación del perfil de la empresa.....	25
1.3 Objeto social de la empresa	25
1.4 Tipo de sociedad	26
1.5 Sector	26
1.6 Reseña histórica	26
1.7 Misión	28
1.8 Visión.....	28
1.9 Portafolio de servicios.....	28
1.10 Estructura organizacional.....	29
1.11 Mapa de procesos.....	30
2. Generalidades del proyecto	31
2.1 Objetivos	31
2.1.1 Objetivo general.....	31
2.1.2 Objetivos específicos	31
2.2 Planteamiento del problema.....	31
3. Marco teórico	34
4. Metodología	43
4.1 Desarrollo metodológico.....	46
4.1.1 Diagnóstico de la situación inicial	46
4.1.2 Entrevista a líderes y responsables de los procesos	46
4.1.3 Evaluación de las condiciones iniciales básicas	54

4.1.4 Matriz DOFA	55
4.1.5 Diagrama de causa - efecto o diagrama de Ishikawa	63
4.2 Diagnóstico cuantitativo	63
4.2.1 Direccionamiento organizacional	64
4.2.2 Gestión de proyectos y mercadeo social	65
4.2.3 Talento humano	67
4.2.4 Gestión financiera	67
4.2.5 Proceso de pedagogía	69
4.2.6 Proceso psicosocial	69
4.2.7 Proceso de salud y nutrición	70
4.3 Conclusión general del análisis de los procesos	71
 5. Plan de mejoramiento	 72
5.1 Documentación de los procesos	72
5.2 Elaboración del mapa de procesos	73
5.3 Estructura documental	75
5.4 Instructivo para la elaboración de documentos	76
5.5 Procedimientos	77
5.6 Instructivos	80
5.7 Formatos	81
5.8 Caracterización de los procesos	85
5.9 Actualización del organigrama	88
5.10 Creación del manual de funciones	90
5.10.1 Estructura del manual de funciones	91
5.11 Formulación de indicadores de gestión	92
 6. Socialización y capacitación de la aplicación de la documentación y las mejoras propuestas	 94
 7. Evaluación de las mejoras implementadas	 97
7.1 Evaluación de condiciones iniciales	97
7.1.1 Resultados de la implementación de las mejoras por medio de indicadores	100

7.1.2 Formulación de indicadores para la evaluación del plan de mejoramiento de la fundación	102
7.1.3 Resultados en la implementación de indicadores	103
8. Conclusiones	105
9. Recomendaciones.....	108
Referencias bibliográficas.....	110

Lista de tablas

Tabla 1. Cumplimiento de los objetivos.	24
Tabla 2. Tipos de mejoramiento de procesos.....	35
Tabla 3. Ficha técnica de los indicadores.	41
Tabla 4. Matriz PCI. Capacidad directiva.....	56
Tabla 5. Matriz PCI. Capacidad tecnológica.	56
Tabla 6. Matriz PCI. Capacidad del talento humano.	57
Tabla 7. Matriz PCI. Capacidad competitiva.....	57
Tabla 8. Matriz PCI. Capacidad financiera.....	58
Tabla 9. Matriz PCI. Factores económicos.	59
Tabla 10. Matriz POAM. Factores políticos.	59
Tabla 11. Matriz POAM. Factores sociales.	60
Tabla 12. Matriz POAM. Factores tecnológicos.	60
Tabla 13. Matriz POAM. Factores geográficos.....	60
Tabla 14. Matriz DOFA. Debilidades y fortalezas.	61
Tabla 15. Matriz DOFA. Oportunidades y amenazas.....	61
Tabla 16. Indicadores de capacidad y cumplimiento en el proceso de direccionamiento organizacional.	64
Tabla 17. Relación de ingresos por actividades en los meses de mayo y junio del 2018.	65
Tabla 18. Indicadores en porcentaje de cumplimiento de los ingresos obtenidos por la Fundación	66
Tabla 19. Indicadores en el proceso de talento humano.	67
Tabla 20. Indicadores del proceso de gestión financiera.	68
Tabla 21. Indicadores de quejas anuales y nivel de desvinculación semestral de beneficiarios.....	69

Tabla 22. Indicador de capacitaciones a padres de familias de beneficiarios de la Fundación.....	70
Tabla 23. Indicador del número de accidentes de beneficiarios registrados por la Fundación. ...	70
Tabla 24. Procedimientos de la FCAVAS.	79
Tabla 25. Instructivos de la FCAVAS.	81
Tabla 26. Formato de compras de la FCAVAS.	81
Tabla 27. Formatos de recursos humanos de la FCAVAS.	82
Tabla 28. Formatos de gestión de mercadeo social de la FCAVAS.	83
Tabla 29. Formatos de pedagogía de la FCAVAS.....	83
Tabla 30. Formatos de salud y nutrición de la FCAVAS.	84
Tabla 31. Formatos de psicosocial de la FCAVAS.	84
Tabla 32. Formatos de direccionamiento ejecutivo de la FCAVAS.....	85
Tabla 33. Caracterización de la FCAVAS.....	88
Tabla 34. Cargos del manual de funciones de la FCAVAS.....	92
Tabla 35. Indicadores con su respectivo proceso.....	94
Tabla 36. Capacitaciones para el personal del FCAVAS.	95
Tabla 37. Relación de presupuesto por compras alimentos y no alimentos.	100
Tabla 38. Relación de ingresos y presupuesto de los meses de junio y noviembre del 2018.	101
Tabla 39. Listado de proveedores entre los meses de junio y noviembre del 2018.....	101
Tabla 40. Número de no conformidades de novedades presentadas en los meses de octubre y noviembre del 2018.....	101
Tabla 41. Relación de resultados al inicio y al final del proyecto.	103

Lista de figuras

Figura 1. Estructura organizacional de la FCAVAS.....	29
Figura 2. Mapa de procesos de la FCAVAS.....	30
Figura 3. Capacitaciones para los trabajadores, adaptados de la FCAVAS.	47
Figura 4. Documentación de funciones para los trabajadores, adaptados de la FCAVAS.	48
Figura 5. Clima laboral para los trabajadores, adaptados de la FCAVAS.....	49
Figura 6. Evaluación de condiciones iniciales, adaptado de la FCAVAS.	54
Figura 7. Diagrama de causa – efecto.....	63
Figura 8. Mapa de procesos de la FCAVAS.....	75
Figura 9. Estructura documental de la FCAVAS.....	76
Figura 10. Ficha de caracterización.	88
Figura 11. Organigrama de la FCAVAS.....	90
Figura 12. Evaluación de condiciones iniciales básicas después del proyecto de la FCAVAS ...	98
Figura 13. Resultados de la evaluación de condiciones iniciales al inicio y fin del proyecto de la FCAVAS.....	99
Figura 14. Ecuación de Reducción del costo de compras alimentos.	102
Figura 15.Ecuación de Reducción de costo de compras no alimentos	102
Figura 16. Ecuación de Cumplimiento en la gestión de mercadeo social y gestión de proyectos.	102
Figura 17. Ecuación de Reducción de no conformidades en las novedades por cambio de cargo docentes.....	103

Lista de apéndices

Apéndice 1. Entrevista estructurada	83
Apéndice 2. Lista de chequeo.....	45
Apéndice 3. Diagrama de causa y efecto.....	64
Apéndice 4. Procedimiento novedades y pago de nómina del personal de la Fundación.....	81
Apéndice 5. Procedimiento kardex.....	81
Apéndice 6. Procedimiento de Alimentos.....	81
Apéndice 7. Procedimiento selección y evaluación de proveedores.....	81
Apéndice 8. Procedimiento inventarios.....	81
Apéndice 9. Instructivo de elaboración de documentos.....	78
Apéndice 10. Instructivo de manejo de indicadores	83
Apéndice 11. Formato de inscripción de proveedores.....	83
Apéndice 12. Formato selección de proveedores.....	83
Apéndice 13. Formato solicitud de pedido.....	83
Apéndice 14. Formato orden de compra	83
Apéndice 15. Formato evaluación de proveedores.....	83
Apéndice 16. Formato visita de proveedores.....	83
Apéndice 17. Formato kardex.....	83
Apéndice 18. Formato de tareas.....	83
Apéndice 19. Formato de solicitud de mantenimiento.....	83
Apéndice 20. Formato de inventario físico.....	83
Apéndice 21. Formato de baja de artículos	83

Apéndice 22. Formato de traslado de artículos	83
Apéndice 23. Formato de ingreso de artículos	83
Apéndice 24. Formato de solicitud de traslados y cambios de cargo.....	84
Apéndice 25. Formato de solicitud de permisos.....	84
Apéndice 26. Formato de solicitud de almuerzos.....	84
Apéndice 27. Formato de ingresos nuevos y remplazos.....	84
Apéndice 28. Formato de solicitud de permiso de lactancia materna.....	84
Apéndice 29. Formato de reporte de novedades.....	84
Apéndice 30. Formato de aclaración de novedades.....	84
Apéndice 31. Formato auto reporte de accidentes laborales.....	84
Apéndice 32. Formato Análisis presupuestal SST.....	84
Apéndice 33. Formato de recursos SST.....	84
Apéndice 34. Formato vista diagnóstica.....	84
Apéndice 35. Formato de adquisiciones.....	84
Apéndice 36. Formato de estándares mínimos.....	84
Apéndice 37. Formato auditorias.....	84
Apéndice 38. Formato de solicitud de acciones	84
Apéndice 39. Formato de ejecución de acciones	84
Apéndice 40. Formato de orden y aseo	84
Apéndice 41. Formato de exámenes médicos.....	84
Apéndice 42. Formato de control asistencia.....	84
Apéndice 43. Formato entrega EPPS.....	84
Apéndice 44. Formato de evaluación simulacros.....	84
Apéndice 45. Formato de ficha técnica de simulacros	85

Apéndice 46. Formato de certificados de capacitación.....	85
Apéndice 47. Formato de casos mejorados	85
Apéndice 48. Formato de control de contratistas.....	85
Apéndice 49. Formato de inspección EPPS.....	85
Apéndice 50. Formato de entrega de dotaciones.....	85
Apéndice 51. Formato de inspección de obras.....	85
Apéndice 52. Formato de inspección de extintores.....	85
Apéndice 53. Formato de lista de chequeo contratistas.....	85
Apéndice 54. Formato de tabla de seguimiento exámenes ocupacionales.....	85
Apéndice 55. Formato de aprobación pieza.....	85
Apéndice 56. Formato de autorización de uso de imagen a mayores de edad.....	85
Apéndice 57. Formato de autorización de uso de imagen a menores de edad.....	85
Apéndice 58. Formato de calendario redes sociales.....	85
Apéndice 59. Formato de requerimiento de piezas.....	85
Apéndice 60 Formato de autorización de tratamiento de datos personales.....	85
Apéndice 61. Formato de inscripción.....	85
Apéndice 62. Formato de situaciones especiales.....	85
Apéndice 63. Formato de salidas pedagógicas.....	85
Apéndice 64. Formato de acta entrega de historial del niño.....	85
Apéndice 65. Formato de registro de firmas del personal de la Fundación.....	85
Apéndice 66. Formato de registro de firmas de los padres y/o acudientes.....	85
Apéndice 67. Formato de evaluación de talleres.....	85
Apéndice 68. Formato de compromisos.....	85
Apéndice 69. Formato de seguimiento integral.....	85

Apéndice 70. Formato de análisis de necesidades.....	85
Apéndice 71. Formato de evaluación del plan de estudio mensual.....	85
Apéndice 72. Formato de seguimiento del plan de estudio mensual.....	85
Apéndice 73. Formato de consolidado del plan de estudio mensual.....	85
Apéndice 74. Formato de directorio.....	85
Apéndice 75. Formato de retiros e ingresos de niños y niñas.....	85
Apéndice 76. Formato de acompañamiento al personal de la Fundación.....	85
Apéndice 77. Formato de préstamo de carpetas.....	85
Apéndice 78. Formato de entregas de material de consumo	85
Apéndice 79. Formato de informe de proceso.....	85
Apéndice 80. Formato de ausentismo.....	86
Apéndice 81. Formato de informe técnico administrativo.....	86
Apéndice 82. Formato de autorización de toma de peso y talla.....	86
Apéndice 83. Formato de toma de medidas antropométricas	86
Apéndice 84. Formato de seguimiento nutricional.....	86
Apéndice 85. Formato de clasificación nutricional.....	86
Apéndice 86. Formato de citación a padres de familia.....	86
Apéndice 87. Formato de remisión a EPS.....	86
Apéndice 88. Formato de bitácora individual suministro de medicamentos.....	86
Apéndice 89. Formato de autorización del suministro de medicamentos.....	86
Apéndice 90. Formato de seguimiento a la salud.....	86
Apéndice 91. Formato de seguimiento CYD.....	86
Apéndice 92. Formato de vacunas	86
Apéndice 93. Formato de carta dental.....	86

Apéndice 94. Formato de salud visual.....	86
Apéndice 95. Formato de micronutrientes y antiparasitario.....	86
Apéndice 96. Formato de solicitud documentos de salud.....	86
Apéndice 97. Formato de inspección botiquín.....	86
Apéndice 98. Formato de seguimiento morbilidad y primeros auxilios.....	86
Apéndice 99. Formatos devolución y faltantes de alimentos.....	86
Apéndice 100. Formato de inspección de almacenamiento de alimentos.....	86
Apéndice 101. Formato de rotulado de alimentos.....	86
Apéndice 102. Formato de evaluación físico organoléptico.....	86
Apéndice 103. Formato de inspección y control gramaje de alimentos.....	86
Apéndice 104. Formato de registro fotográfico entrega de alimentos.....	86
Apéndice 105. Formato de control diario suministro de alimentos.....	86
Apéndice 106. Formato de control entrega de productos de limpieza.....	86
Apéndice 107. Formato de inspección de limpieza.....	86
Apéndice 108. Formato de inspección higiénico- sanitaria a manipuladora de alimentos.....	86
Apéndice 109. Formato de actividades de limpieza y desinfección en diferentes áreas.....	86
Apéndice 110. Formato de limpieza y desinfección tanque de almacenamiento de agua.....	86
Apéndice 111. Formato de disposición de residuos sólidos y líquidos.....	86
Apéndice 112. Formato de control de plagas y roedores.....	86
Apéndice 113. Formato de control de características del agua	86
Apéndice 114. Formato de encuesta de caracterización del personal.....	87
Apéndice 115. Formato de registro de atención.....	87
Apéndice 116. Formato de denuncia.....	87
Apéndice 117. Formato de remisión a EPS.....	87

Apéndice 118. Formato de remisión interna.....	87
Apéndice 119. Formato de plan de articulación.....	87
Apéndice 120. Formato de movilización social.....	87
Apéndice 121. Formato de registro fotográfico.....	87
Apéndice 122. Formato de sistematización al plan de formación a familias.....	87
Apéndice 123. Formato de informe técnico administrativo	87
Apéndice 124. Formato de firmas padres de familias	87
Apéndice 125. Formato de tránsito armónico.....	87
Apéndice 126. Formato de pacto de convivencia.....	87
Apéndice 127. Formato de cronograma pacto de convivencia.....	87
Apéndice 128. Formato de acta.....	87
Apéndice 129. Formato de encuesta de percepción niños y niñas.....	87
Apéndice 130. Formato de encuesta de percepción padres.....	87
Apéndice 131. Formato de informe encuesta de percepción de niños y niñas.....	87
Apéndice 132. Formato de informe encuesta de percepción padres.....	87
Apéndice 133. Formato de comités.....	87
Apéndice 134. Formato de visita domiciliaria.....	87
Apéndice 135. Formato de registro de visitas domiciliarias	87
Apéndice 136. Formato asesoría psicosocial.....	87
Apéndice 137. Formato de registro de atención.....	87
Apéndice 138. Formato de verificación de registros de nacimiento, colombianos.....	87
Apéndice 139. Formato de verificación de registros de nacimiento, venezolanos.....	87
Apéndice 140. Formato de informe de desempeño.....	87
Apéndice 141. Formato ficha técnica de indicadores.....	87

Apéndice 142. Caracterización de direccionamiento Ejecutivo.....	90
Apéndice 143. Caracterización de Gestión Contable y Financiera.....	90
Apéndice 144. Caracterización de Gestión de Compras.....	90
Apéndice 145. Caracterización de Gestión de Mercadeo Social.....	90
Apéndice 146. Caracterización de Gestión de Proyectos.....	90
Apéndice 147. Caracterización de Pedagogía.....	90
Apéndice 148. Caracterización de Psicosocial.....	90
Apéndice 149. Caracterización de Salud y Nutrición.....	90
Apéndice 150. Caracterización de Recursos Humanos.....	90
Apéndice 151. Manual de funciones.....	94
Apéndice 152. Formato de acciones correctivas.....	87

Resumen

Título: Mejoramiento de los procesos directivos, operativos y de apoyo en la fundación colombo alemana volver a sonreír.¹

Autores: Diana Paola Barón León, Diana Paola Pinzón Méndez.²

Palabras clave: Procesos, documentación, indicadores, estandarización, plan de mejoramiento.

Descripción: El presente documento es un proyecto de grado enfocado en el diseño y la implementación de un plan de mejoramiento para los procesos directivos, operativos y de apoyo que han sido identificados en la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír (FCAVAS).

El proyecto se compone de dos partes, en la primera, de modo investigativo, se realiza el estudio basado en fuentes primarias y secundarias, y en la segunda parte, de un componente práctico, la implementación de mejoras en los procesos directivos, operativos y de apoyo de la Fundación. La metodología que se aplica al proyecto es de enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y de uso de análisis documental, el cual inicia con la recolección de información a través de diferentes técnicas, como la entrevista estructurada y la revisión de los documentos. Con esta información se realiza el diagnóstico cualitativo y cuantitativo, los que permiten determinar la situación actual de la FCAVAS y brindar las propuestas de mejora, que incluyen dentro de estas la documentación de los procesos directivos, operativos y de apoyo, para lo cual se definieron los procesos que abarcarían el mapa de procesos, con sus respectivos procedimientos, instructivos, formatos, manuales de funciones y otros documentos.

De igual forma, se formulan los indicadores de gestión que permiten controlar, evaluar y retroalimentar los procesos. Además de realizar las socializaciones y capacitaciones, se finaliza con la evaluación de las mejoras implementadas a través de la evaluación de condiciones iniciales básicas planteada por Ortiz y Serrano, gracias a la cual se puede ofrecer las respectivas recomendaciones que permitan mejorar el resultado de las no conformidades.

¹ Trabajo de grado.

² Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Elidia Esther Galviz Muñoz, Magister en Ingeniería Industrial.

Abstract

Title: Improvement of the management, operational and support processes in the fundación colombo alemana Volver a Sonreír.³

Authors: Diana Paola Barón León, Diana Paola Pinzón Méndez.⁴

Keywords: Processes, documentation, indicators, standardization.

Description: The present document is a grade project focus on the design and implementation of an improvement plan for the management, operational and support processes that have been identified in the Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír (FCAVAS). The project consists of two parts, the first investigative way conducting the study based on primary and secondary sources, and the second part of a practical component with the implementation of improvements in the management, operational and support processes of the Foundation. The methodology applied to the project is a qualitative approach of descriptive type and use of documentary analysis; which begins with the collection of information through different techniques such as: the structured interview and the review of the documents; With this information the qualitative and quantitative diagnosis is made, which allows to determine the current situation of the FCAVAS, and the improvement proposals are offered, which include within them the documentation of the management, operative and support processes, for which the processes that would encompass the process map were defined, with their respective procedures, instructions, formats, function manuals and other documents. Management indicators are formulated to control, evaluate and feedback the processes; In addition, to carry out the socializations and training of the improvements implemented, and ends with the evaluation of the improvements implemented through the evaluation of basic initial conditions proposed by Ortiz and Serrano, thanks to which the respective recommendations can be offered to improve the result of nonconformities.

³ Undergraduate project.

⁴ Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Elidia Esther Galviz Muñoz, Magister in Industrial Engineering.

Introducción

Hoy en día, todas las organizaciones buscan el manejo de los procesos de su empresa para dar valor a cada uno en relación con los clientes e inversionistas, además, la creciente globalización exige a todas las organizaciones lograr una ventaja competitiva y estar a la vanguardia innovando permanentemente los productos y servicios que ofrecen. En este contexto, aparece el siguiente concepto: Mejoramiento de procesos, que se define como el análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes, adaptables y así lograr aumentar la capacidad y el cumplimiento de los requisitos pactados con los clientes. Se busca así que, durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización (Harrington, 1993).

El Mejoramiento de procesos se convierte en una herramienta esencial para la organización, para tener mejores oportunidades en la competencia dentro del clima de rivalidad que se vive, esto supone que la misma economía globalizada ayude a la organización a crecer y expandirse. Es así que Volver a Sonreír es una Fundación dedicada al desarrollo y crecimiento, a la formación de niños y niñas vulnerables en Colombia. En ella se genera la necesidad de trabajar en pro de mejorar sus procesos directivos, operativos y de apoyo, con el objetivo de fortalecer y estandarizar sus procesos, con el fin de acceder a un mejor control para poder cumplir con los lineamientos del ICBF.

La institución cuenta con amplias posibilidades de crecimiento debido a que su esfuerzo de Mercadeo Social está enfocado en lo educativo y desarrollo integral, en los cuales se comprende el apoyo a las familias en situación de vulnerabilidad una prioridad. Esto adquiere trascendencia

si se comprende que los niños deben disponer de todos los derechos al ser personas que no tienen la capacidad de ejercer una función estable en la sociedad por sus características físicas y de desarrollo (constitucional, 2013); Al igual que otros grupos como las personas discapacitadas, las mujeres y las minorías étnicas, los niños pueden ser vulnerables, por eso tienen derechos específicos para protegerlos. Por eso, la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír, de ahora en adelante FCAVAS, con el apoyo del instituto colombiano de bienestar familiar (ICBF) busca mejorar la calidad en la atención integral a la primera infancia, promover los derechos, la seguridad alimentaria y nutricional de ellos, así como prevenir los riesgos o amenazas de vulneración.

Este proyecto contiene un análisis diagnóstico que permite visualizar la situación inicial en la que se encuentran los diferentes procesos de la FCAVAS, basado en la metodología mejoramiento de procesos, en la que a través de esta metodología se enmarcaron los objetivos, el procedimiento y los recursos utilizados para dar valor al presente documento. Una vez definida la metodología, se procedió a realizar el diagnóstico con el fin de conocer los puntos débiles y fuertes de la Fundación a través de las diferentes herramientas para su evaluación, ya que el propósito del trabajo práctico es identificar los aspectos más relevantes que interfieren en los procesos de la FCAVAS, encaminado a tener control y orden en los procedimientos de la organización enfocándose en la mejora continua y así en la satisfacción del cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se decidió desarrollar un plan de mejoramiento en los procesos directivos, operativos y de apoyo, junto con la representante legal y demás colaboradores, con el fin de brindar un importante apoyo en los distintos procesos y actividades que lleva a cabo la Fundación, en la que se identificaron distintas falencias, esto a partir del conocimiento y experiencia de las autoras del proyecto y de distintas herramientas para el diagnóstico y análisis de la situación actual de la Fundación, que permitió desarrollar e

implementar un mejoramiento de procesos y realizar una labor que proporcionó como resultado la documentación y la caracterización de todos los procesos. Para esto, se formularon indicadores de gestión, así como indicadores para poder medir el cumplimiento del plan de mejoramiento. Además, se realizaron 4 capacitaciones a los directivos de la Fundación, con el fin de mejorar la organización y el control de las diferentes actividades que se llevan a cabo, de igual modo se puntualizó en los puntos más importantes para que los directivos enfoquen sus esfuerzos.

Cumplimiento de los objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de los objetivos.

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un análisis diagnóstico que permita visualizar la situación actual de los procesos directivos, operativos y de apoyo de la Fundación Volver a Sonreír con el fin de identificar insuficiencias y oportunidades de mejora.	Capítulo 4
Diseñar un plan de mejoramiento para los procesos directivos, operativos y de apoyo en la Fundación Volver a Sonreír a partir de los resultados del diagnóstico.	Capítulo 4
Implementar las propuestas de mejora formuladas dentro del plan de mejoramiento para los procesos directivos, operativos y de apoyo en la Fundación Volver a Sonreír.	Capítulo 5
Comunicar y sensibilizar al personal involucrado en el plan de mejoramiento de los procesos directivos, operativos y de apoyo para mejorar la disposición del personal de la Fundación Volver a Sonreír.	Capítulo 6
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que evalúen el mejoramiento implementado en los procesos.	Capítulo 7

1. Aspectos generales de la fundación

1.1 Información general

- Razón social: Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír, y está identificada con el NIT. 804.011.576-4.
- Siglas: FCAVAS.
- Representante legal: Mercy Magaly Gutiérrez Lozano.
- Dirección: Calle 202B No. 14-70 Vereda Río Frío Floridablanca, Santander – Colombia.
- Correo electrónico: fundacion@volverasonreir.org

1.2 Identificación del perfil de la empresa

Descripción: La Fundación Volver a Sonreír es una entidad sin ánimo de lucro comprometida con el desarrollo de niños, niñas, adolescentes y sus familias en situación de vulnerabilidad, alto riesgo social y con derechos ignorados, amenazados o vulnerados, promoviendo y fortaleciendo las capacidades de las comunidades. Trabajan por el futuro de los beneficiarios con la infraestructura adecuada, programas y proyectos que propicien oportunidades de mejora de su calidad de vida.

1.3 Objeto social de la empresa

Participar activamente en el campo de la educación, formación y desarrollo integral de los niños y las niñas en situación de vulneración para que estos reciban de su familia y la comunidad los elementos básicos e indispensables para ser un ciudadano de bien.

Obtener recursos humanos, tecnológicos y financieros que permitan desarrollar proyectos de beneficio social en las diferentes áreas del territorio nacional, con presencia en Bucaramanga y su

área metropolitana, dirigidos a la niñez de escasos recursos económicos, bien sea en forma directa o a través de programas del sector público o privado.

1.4 Tipo de sociedad

Sin ánimo de lucro.

1.5 Sector

Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria, educación, actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales.

1.6 Reseña histórica

Inicios: En el año 2000, llega a Bucaramanga de intercambio estudiantil, por el programa American Field Service – AFS, la Alemana Ría Nicolle Gallinat, aquí vive una experiencia desde el ámbito profesional al servicio de la comunidad.

Desde su arribo a esta ciudad, despertó profundo interés por ayudar a las comunidades en situación de vulnerabilidad, desplazamiento y especialmente por los niños. Lo cual la lleva a comprometerse a realizar un trabajo directo con esta población vinculándose a la ONG Caritas Felices, donde lideró una Guardería y un proceso productivo de panadería, proyectos que financió con recursos propios, de su familia y donaciones de amigos de su patria natal, Alemania.

Esta joven soñadora y emprendedora regresa a Alemania el 18 de abril de 2001, con nostalgia al dejar en Bucaramanga un trabajo, amigos y una huella indeleble de su amor y compromiso con la infancia, la población más necesitada y desprotegida, recompensada con las sonrisas de los niños y la misión de continuar sus proyectos en esta ciudad.

Con el propósito de seguir colaborando con estos proyectos, colecta nuevos ingresos en su país y regresa nuevamente a Colombia y decide crear su propia Fundación. Convoca a sus amigos y conocidos a participar y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de niños, niñas y sus familias de asentamientos y sectores altamente vulnerados en Bucaramanga y su área metropolitana. Es así, como el 14 de Julio del 2001 nace la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír con dos programas: La Guardería, para niños de 2 a 6 años, y el apoyo a la Microempresa de panadería para mujeres cabeza de familia, con el respaldo de La Fundación para el Desarrollo de Santander. Como parte de la atención a las niñas y niños, mediante resolución No. 0849 del 1 de septiembre de 2006, se crea el “Gimnasio Ría Nicole” para brindar los servicios de educación preescolar y primaria.

Desde el 2007 se cuenta con la fase I de la sede principal ubicada en la vereda Río Frío en Floridablanca y en Julio del 2011 se culmina la segunda fase. Durante estos años se ha trabajado incansablemente en pro de los niños y niñas más desprotegidos y sus familias que habitan los diferentes sectores subnormales de los municipios de Bucaramanga y Floridablanca.

En 2015, la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír logra ampliar cobertura con 2 sedes en el municipio de Floridablanca y 5 sedes en el municipio de Bucaramanga, en donde se atienden 1021 niños, niñas, madres gestantes y lactantes en diferentes modalidades de atención. En 2017, se brindaron programas y servicios en 9 sedes de Bucaramanga y su área metropolitana a 1664 beneficiarios directos.

Actualmente están atendiendo a 1790 niños, niñas, madres gestantes y lactantes en 11 sedes ubicadas en los municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón, con más de 17 años de trabajo han beneficiado a más de 10.000 niños, niñas, madres y sus familias en condiciones de vulnerabilidad y país, convencidos que los niños y niñas son el futuro y requieren de una mano

para desarrollar las habilidades, talentos para sonreír y hacer sus sueños realidad. Cada vez son más los testimonios de personas que han encontrado oportunidades que les ha permitido tener una infancia plena, trabajo digno y familias armónicas.

1.7 Misión

Es una entidad orientada al desarrollo de niños, niñas, adolescentes y familias en situación de vulnerabilidad, alto riesgo social y con derechos inobservados, amenazados o vulnerados, generando calidad de vida y fortaleciendo capacidades en las comunidades.

1.8 Visión

Ser una entidad consolidada en Colombia, en atención en infancia, adolescencia, familia y gestora de iniciativas que promuevan la garantía de derechos y contribuya al desarrollo de las comunidades en situación de vulnerabilidad y alto riesgo social.

1.9 Portafolio de servicios

La Fundación cuenta con una modalidad institucional, en la que atiende a niñas y niños menores de cinco (5) años en los Centros de Desarrollo Infantil - CDI, en el marco de la atención integral, gestionando y promoviendo los derechos de salud, protección y participación, con acciones pedagógicas y cuidado cualificado que favorezcan el desarrollo armónico en la primera infancia.

La fundación Volver a Sonreír presta los siguientes servicios:

- Atención pedagógica.
 - ✓ Aula sensorial científica.
 - ✓ Aula de roles.
 - ✓ Aula de artes.

- ✓ Aula de música.
- ✓ Aula de lego.
- Atención en salud.
- Atención psicosocial.
 - ✓ Fortalecimiento a la familia.
- Seguridad alimentaria.
- Restaurante escolar.
- Atención terapéutica.

1.10 Estructura organizacional

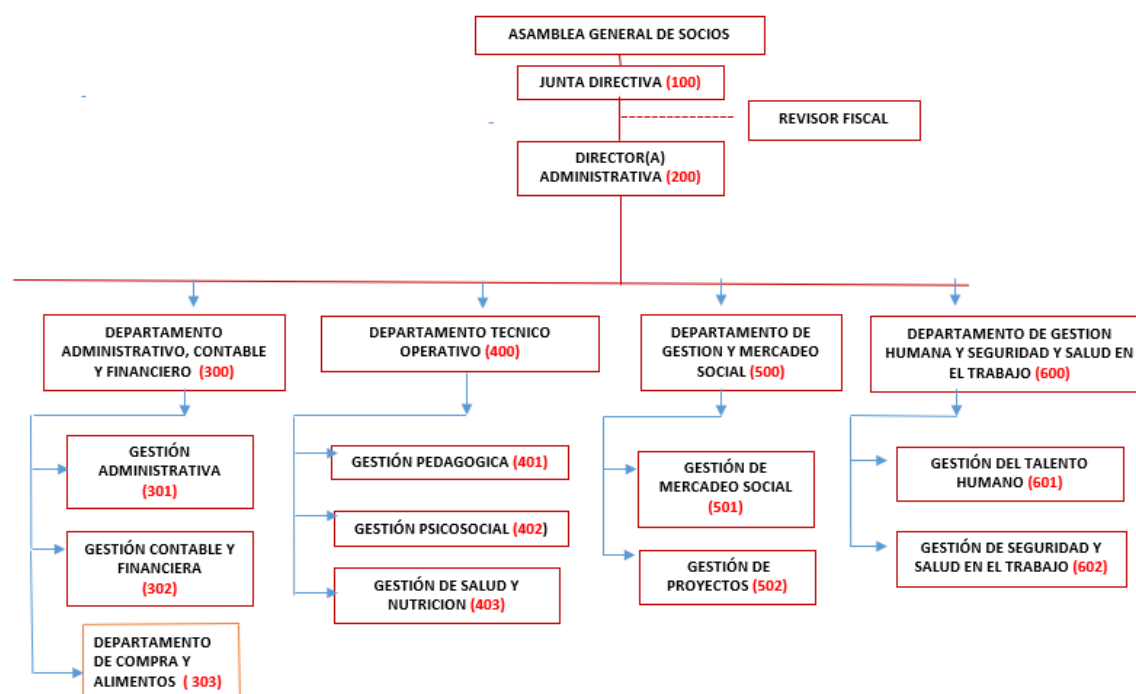


Figura 1. Estructura organizacional de la FCAVAS.

1.11 Mapa de procesos

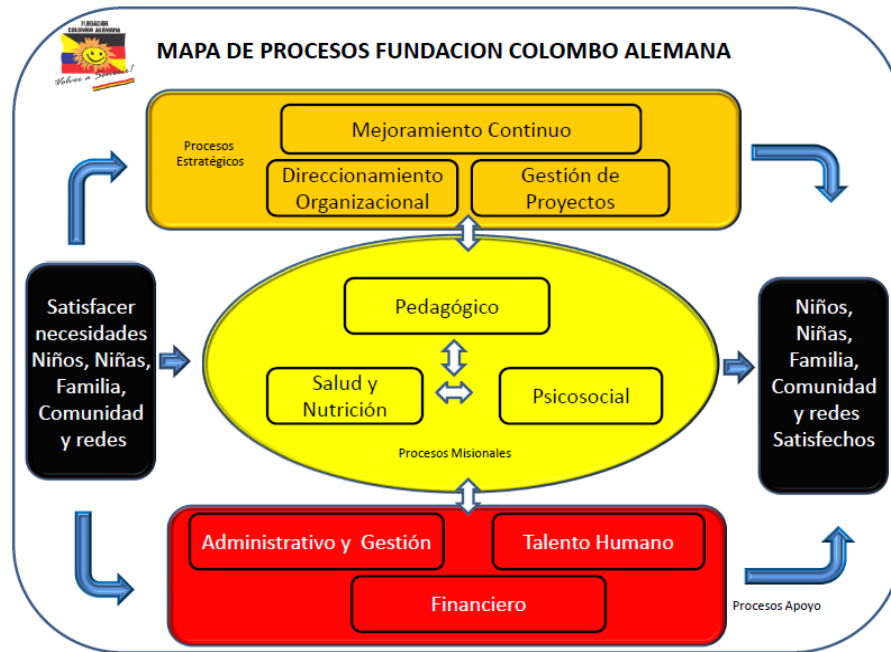


Figura 2. Mapa de procesos de la FCAVAS.

2. Generalidades del proyecto

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general. Diseñar e implementar un plan de mejoramiento de los procesos Directivos, Operativos y de Apoyo de la Fundación Volver a Sonreír.

2.1.2 Objetivos específicos. Realizar un análisis diagnóstico que permita visualizar la situación actual de los procesos directivos, operativos y de apoyo de la Fundación Volver a Sonreír con el fin de identificar insuficiencias y oportunidades de mejora.

Diseñar un plan de mejoramiento para los procesos directivos, operativos y de apoyo en la Fundación Volver a Sonreír a partir de los resultados del diagnóstico.

Implementar las propuestas de mejora formuladas dentro del plan de mejoramiento para los procesos directivos, operativos y de apoyo en la Fundación Volver a Sonreír.

Comunicar y sensibilizar al personal involucrado en el plan de mejoramiento de los procesos directivos, operativos y de apoyo para mejorar la disposición del personal de la Fundación Volver a Sonreír.

Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que evalúe el mejoramiento implementado en los procesos.

2.2 Planteamiento del problema

La Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír es una institución sin ánimo de lucro, dedicada a la prestación del servicio en el ámbito de la educación, formación y desarrollo integral de los niños y niñas en situación de vulnerabilidad, para que reciban de su familia y la comunidad los elementos básicos e indispensables para ser un ciudadano de bien, generando seguridad y confianza por medio de una atención integral en formación, nutrición, salud, recreación y apoyo

psicosocial. La Fundación cuenta con 11 sedes, de las cuales el 80% de los gastos son sufragados por contratos con el ICBF y el 20% restante son obtenidos a través de los procesos de Mercadeo Social y Gestión de Proyectos, los cuales a pesar de haber desarrollado proyectos en forma directa o a través de programas del sector público o privado no cumplen con las metas, ya que no alcanzan el presupuesto de donaciones haciendo falta \$118.864.000. De igual manera, en actividades colectivas no consiguieron lo presupuestado, presentando un faltante de \$66.320.218. Por lo anterior se puede observar que no cuentan con un buen desempeño en su gestión de obtención de recursos al iniciar el proyecto en los meses de mayo y junio del año 2018.

Al analizar el proceso directivo, se observa que en la actualidad la representante legal de la Fundación no realiza el análisis sobre la capacidad de la infraestructura, ya que está en 71 % de su capacidad. Se encontraron ineficiencias en el proceso de Talento Humano, como el bajo cumplimiento de capacitación hacia los trabajadores con un 8% y un 85% de incumplimiento en la evaluación de desempeño. La gestión de los procesos directivos, operativos y de apoyo, necesarios para garantizar el crecimiento de la Fundación carecen de estrategias claramente definidas y las actividades no se encuentran alineadas entre sí. Cada departamento es responsable de sus actividades, teniendo en cuenta sólo sus requerimientos y necesidades, estas se realizan de acuerdo con la persona que la esté ejecutando. Es decir, la Fundación no tiene estandarizados sus procesos para que estos puedan responder a los interrogantes: ¿cómo se hace? ¿Quién lo hace?

Además de la observación, se entrevistaron a los trabajadores de la principal sede, la cual presentó que el 72% de los trabajadores de la Fundación en el cargo que ocupan no tienen soportado un documento escrito, que describa con claridad la secuencia de cada una de sus funciones, lo que permite concluir que no existe una estructura documental clara y bien definida en la Fundación.

En la Fundación Volver a Sonreír existe un mapa de procesos que se encuentra desactualizado y no evidencia claramente los procesos que existen ni la relación que tienen tanto interna como externamente. Pero, a pesar de la existencia de dicho mapa de procesos, se evidencia que no tienen claros cuáles procesos son directivos, operativos y de apoyo, esto conlleva a que no existan caracterizaciones de los procesos y mecanismos de seguimiento o de control, como los indicadores de gestión, no se tienen definidos ni estandarizados los documentos que alimentan cada proceso. Las medidas tomadas actualmente en la FCAVAS son de tipo correctivo y todas las decisiones deber ser aprobadas por la representante legal de la Fundación.

El personal no reconoce la importancia del enfoque en procesos, y al no tener sus funciones definidas y documentadas, desconocen el aporte de su labor para prestar un buen servicio. Por otro lado, no se tienen definidos los objetivos de cada proceso conducentes al mejoramiento de procesos y por ende se hace imposible ejecutar una medición de resultados o metas propuestas.

Este proyecto permitirá a la FCAVAS avanzar en el aseguramiento de la prestación del servicio, dado que es el factor más importante con el que están compitiendo las empresas de hoy, al diseñar, documentar y mejorar sus procesos directivos, operativos y de apoyo, lo que permitirá optimizar sus recursos y con esto mejorar de forma sustancial el desempeño de los funcionarios, quienes trabajarán en equipo por la consecución de unos objetivos claros. Con el resultado del proyecto, la Fundación logrará que los procesos se puedan controlar, seguir y medir eficientemente.

La necesidad de diseñar e implementar un plan de mejoramiento para los procesos directivos, operativos y de apoyo en la Fundación Volver a Sonreír se establece debido a la carencia de estandarización de actividades por medio de documentos. Por esto se atiende a la solicitud del comité directivo de la Fundación, y se obtiene como resultado la minimización de errores,

aumentar la satisfacción de los colaboradores, con procesos eficaces, que focalicen en la calidad del servicio.

3. Marco teórico

Proceso: “Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)” (Mallar, 2010). Si se parte de esta definición, se puede decir que el proceso tiene como objeto la transformación de entradas por medio de actividades que generan valor y que contribuyen a alcanzar un objetivo establecido que se convierte en la salida o un producto. O según ICONTEC: “Proceso es el conjunto de actividades, interrelacionadas o que interactúan, que transforma elementos de entrada en resultados. (ICONTEC, 2013).

Mejoramiento de procesos: Se utiliza este tipo de análisis para “identificar los diferentes enfoques desarrollados para tal propósito. La literatura presenta diversas perspectivas y diversas variantes, esquemas y herramientas para llevar a cabo el cambio de los procesos en una organización en pro de su mejora (...) los aportes realizados por los diferentes autores siempre están centrados en que la idea principal consiste en el análisis sistemático de las actividades y los flujos de los procesos a fin de lograr mejoras” (Suárez, 2007).

El análisis del mejoramiento de procesos ha permitido incrementar los niveles de eficiencia y competitividad en las organizaciones, principalmente en los procesos manufactureros, sin embargo, en procesos de servicio su intangibilidad dificulta en muchos sentidos su medición y estandarización. En años recientes, gracias a diferentes avances en este campo, las empresas han empezado a centrar sus esfuerzos en el mejoramiento de este tipo de procesos (Centeno Aldana &

Rodriguez Murcia, 2015). A continuación se encuentra en la tabla 2 los tipos de mejoramiento según (Ortiz Pimiento & Serrano Gómez, 2013).

Tabla 2.

Tipos de mejoramiento de procesos.

Mejoramiento Incremental o continuo	Mejoramiento Radical o innovación
Se analiza la forma en que se viene ejecutando un proceso y se detectan fallas o tareas inadecuadas, luego se plantean mejoras que buscan corregir esas fallas propiciando aumento en la eficacia del proceso.	No parte del método actual de trabajo, surge de una idea novedosa que hace referencia a lo que debería ser el proceso. Su enfoque es hacia el resultado.
Relativamente normal.	Relativamente escaso.
Basados en un modelo anterior.	Rompe paradigmas.
Pregunta: ¿Cómo hacer más eficiente este proceso?	Pregunta: ¿Cómo obtener lo mismo de otra forma?
Se mantiene posición competitiva	Crea ventaja competitiva

Nota: Tipos de mejoramiento de procesos. Adaptado de (Ortiz Pimiento & Serrano Gómez, 2013). Análisis y mejoramiento de los procesos de la empresa, Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. p.17.

Se presentan las diferentes herramientas que permiten conocer a fondo la organización y su estructura para lograr implementar mejoras en estos, entre estas herramientas las más conocidas y utilizadas al interior de las organizaciones son:

Diagrama de flujo de procesos: El diagrama de flujo es una de las herramientas más extendidas para el análisis de las actividades de los procesos. Es la visión gráfica de un procedimiento que facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora.

Mapa de procesos: Hace referencia a la representación gráfica de la agrupación de procesos con los que cuenta una organización, el mapa de procesos permite observar de manera ágil la forma en la que interactúan y cómo se agrupan dichos procesos. Para poder desarrollar un mapa de procesos se necesita identificar primero cada uno de ellos, las personas que intervienen, los procesos que hacen parte de un macroproceso y la forma que interactúan los procesos entre sí. Para

este caso en específico se hablará de cuatro macroprocesos, de los cuales se despliegan todos los demás. (Centeno Aldana & Rodriguez Murcia, 2015, pág. 34). Para este caso en específico se hablarán de cuatro macro procesos de los cuales se despliegan todos los demás, estos son:

Procesos directivos: Toda su actividad se basará en la información que llega sobre el funcionamiento general de la empresa (...) la función directiva se centrará en crear el ambiente adecuado, y hacer todo lo necesario para que los miembros de la organización contribuyan con su esfuerzo a lograr los objetivos de la empresa. El objetivo de la función directiva es conseguir la máxima eficiencia y eficacia en la organización. (SCRIIBD, 2014).

Procesos operativos: “El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es en el que se produce y se entrega a los clientes los productos y servicios existentes. Este ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones (...) El proceso operativo, en cambio, representa la onda corta de la creación de valor, en la que las empresas entregan productos y servicios existentes a los clientes” (Kaplan & Norton, 2009). Gracias a lo anterior, existe una tendencia a que las empresas no obvien la necesidad de tener una medición constante del nivel de satisfacción, tengan un continuo seguimiento de las necesidades y expectativas, así como formas de comunicación efectivas que le permitan poseer una gran cantidad de información de sus clientes.

Procesos de apoyo: Brindan soporte suministrando recursos, servicios e información para el cumplimiento de la misión institucional y del funcionamiento de los procesos misionales. (Ciencias, 2017). En otras palabras, como su mismo nombre lo indica, apoyan los procesos operativos de la Fundación y son los que proporcionan los medios (recursos). Sin este tipo de procesos los demás no podrían realizarse de manera correcta, ya que estos definen principalmente la gestión de todas las áreas de la empresa (Centeno Aldana & Rodriguez Murcia, 2015, pág. 35).

Estructura organizacional: La estructura organizacional es fundamental en todas las organizaciones, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. “Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo con todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos” (Vásquez, C., 2012).

Matriz DOFA: La matriz DOFA es una herramienta que permite comparar la información obtenida del análisis interno (PCI) y del externo (POAM), para crear estrategias que conduzcan al desarrollo óptimo de sus recursos. Como método complementario de selección de los factores claves que se seleccionaron con el análisis de perfil interno y externo, los cuales fueron seleccionados debido a que tuvieron la calificación y el impacto más significativos, para así lograr extraer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan de manera más considerable a la organización. El análisis DOFA ayuda a determinar si la empresa está capacitada para acoplarse a las tendencias del medio. Dicho análisis le permitirá a la empresa formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas.

El objetivo entonces, es determinar el potencial de competitividad que tiene la empresa identificada en su zona de estudio, tanto desde el punto de vista del análisis externo (oportunidades y amenazas), como del análisis interno (fortalezas y debilidades). (GÓMEZ, 2015)

Perfil de capacidad interna (PCI): El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa

involucrado en él todos los factores que afectan su operación corporativa” (Humberto, 1997, pág. 120). Esta evaluación ayudará a esclarecer los factores que afectan la Fundación, de modo que ayuda a determinar qué procesos necesitan ser reforzados o fortalecidos y así mismo buscar las estrategias de mejora.

Se analizan 5 categorías: La capacidad Directiva, la capacidad competitiva (o de mercado), la capacidad Financiera, la capacidad tecnológica (producción), la capacidad del Talento Humano.

Se trata de calificar en qué grado se encuentran las fortalezas y debilidades en cada uno de los recursos internos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto.

Para lograrlo se inicia por:

- Elaborar un diagnóstico por cada área funcional en la estructura organizacional.
- Cuando la empresa es muy grande se puede hacer un diagnóstico por muestreo.
- Cuando la empresa es pequeña se puede hacer participar a todos los integrantes del área o áreas a diagnosticar.
- Se puede utilizar método de entrevista o encuesta.
- Con la información recopilada elaborar la matriz de PCI.

Con frecuencia, la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado es lo que motiva el análisis estratégico. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la firma no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene.

Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas. (Pantoja, 2010).

Perfil de oportunidades y amenazas (POAM): La matriz de evaluación de factores externos “es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma” (Humberto, 1997, pág. 140). Esta evaluación ayudará a conocer los factores externos que no son controlables por la Fundación, estos benefician o afectan el nivel de desempeño, además de saber en el medio en el que se mueve, ayudará a entender el contexto y crear estrategias de mejora.

Se analizan 5 categorías: Factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores geográficos.

Según Serna la metodología para la elaboración del POAM es la siguiente:

- Obtención de información primaria y secundaria.
- Identificación de las oportunidades y amenazas.
- El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis y realiza una tormenta de ideas.
- Priorización y calificación de los factores externos.
- Calificación del impacto.
- Elaboración del POAM.

El examen del medio es pues el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. En esta etapa inicial del proceso de dirección estratégica es necesario enumerar todos los eventos y tendencias presentes en el entorno

que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía. La identificación de estos factores se logra mediante la conformación de grupos que en sesiones estratégicas analizan y evalúan los factores externos que puedan afectar o favorecer el desempeño de la compañía. (Pantoja, 2010).

Diagrama de Ishikawa: También conocido diagrama de causa-efecto o espina de pescado por su parecido al esqueleto de un pez, fue elaborado por primera vez por el profesor Kauro Ishikawa en 1953. La terminología del JIS (Estándares Industriales Japoneses) del control de calidad lo define como un diagrama que muestra la relación entre una característica de calidad y sus factores. Según Kume (1992) para elaborar el diagrama de espina de pescado primero se debe escoger la característica de calidad que se va a trabajar y se dibujará al lado derecho de la hoja. En seguida, se escriben las causas primarias que afectan a la característica de calidad en forma de grandes huesos que se desprenden de la espina dorsal, y las causas secundarias y terciarias se escriben como huesos medianos y pequeños que afectan a las causas principales. Finalmente, se debe registrar cualquier información que resulte relevante para encontrar los factores que afectan la característica estudiada. (Kume, 1992, pág. 28). Las categorías habitualmente empleadas son: 3 M's: Maquinaria, Medición, Métodos y 4 P's: Personas, Políticas, Procedimientos y Planta; Para el caso de la Fundación se representa gráficamente las siguientes categorías: Políticas, Personal, Método y Medición, las cuales muestra la información recopilada durante las entrevistas y charlas con los trabajadores y directivos en un diagrama causa-efecto, en el cual se establece como problema la falta de control de procesos que se genera en cada una de las categorías.

Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión hacen posible realizar el análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y adecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el que hacer de la empresa y

sus objetivos prioritarios; permiten detectar problemas asociados con la gestión, relacionados con el uso ineficiente de los recursos, las demoras excesivas en la entrega de los productos, la asignación del personal a diferentes tareas, entre otros.

Proceso de elaboración de indicadores: Según el DANE (2013) existen cuatro fases fundamentales para la elaboración de los indicadores de gestión. La primera consiste en identificar claramente cuál es el objeto para medir, es decir, determinar cuál es el proyecto, problemática o programa que se quiere medir. Segundo, determinar el aspecto específico que se quiere evaluar del objeto de medición. Por ejemplo: insumos, procesos, resultados, impactos, la gestión o los productos. La tercera fase consiste en formular los indicadores definiendo sus variables, es decir, aquellas características o cualidades que pueden modificarse o variar en el tiempo y que quieren ser medidas.

Después de cumplidas estas fases, se lleva a cabo la documentación del indicador. Documentar el indicador significa construir su ficha técnica, que hace referencia a un registro que informa sobre las propiedades y características de los indicadores. A continuación, se describen los elementos que componen una ficha técnica.

Tabla 3.

Ficha técnica de los indicadores.

Nombre del indicador	Expresión verbal, concisa y concreta que identifica el indicador
Objetivo	Propósito que se persigue con su medición, es decir, describe la naturaleza y finalidad del indicador.
Fórmula	Expresión matemática mediante la cual se calcula el indicador.
Periodicidad de los datos	Frecuencia con la que se hace la medición del indicador.
Meta	Incluye el objetivo a alcanzar para cumplir con el objetivo.

Nota: Adaptado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2013), p.26-27.

Documentación de procesos: La documentación de los procesos tiene como objetivo reducir la variabilidad de estos, ya que al documentar el correcto proceder para la ejecución de una tarea, se evita que se haga de diferentes formas dependiendo de la persona que la realiza.

Según Ortiz (2013), cuando se documenta un proceso es importante que queden consignados aspectos relevantes como: el objetivo del proceso, las entradas o la información requerida para iniciar el proceso, el proveedor de dicho proceso, el resultado del proceso, los clientes del proceso (externos e internos), las características de calidad del resultado del proceso y los indicadores de calidad para medir la satisfacción del cliente.

Caracterización de un proceso: La caracterización de un proceso consiste en identificar condiciones, aspectos o elementos que hacen parte del desarrollo y de las actividades diarias que se desarrollen en él. Está compuesto básicamente por una cadena de actividades que aportan a la consecución de un objetivo general, identificando también a los Proveedores, Entradas, y salidas con sus correspondientes Clientes, quienes reciben las salidas. Además, en este documento se informa acerca de los responsables, los recursos requeridos, los requisitos legales aplicables, los documentos que se deben tener en cuenta, los registros que se generan y los parámetros de medición utilizados para evidenciar el mejoramiento continuo.

Enfoque basado en procesos: Este es un principio de Gestión de la Calidad descrito en la Norma ISO 9001, esta herramienta pretende alcanzar la satisfacción de los clientes o usuarios, mejorando la eficiencia y eficacia de las empresas. Este enfoque, al establecer una jerarquía de los procesos que constituyen el SGC, permite identificar de manera más precisa aquellas áreas concretas que requieren mejoras, hace más sencillo la evaluación del impacto de la implantación de tales cambios, así como verificar que tales cambios han resultado ser efectivos en cuanto al logro de las mejoras que se buscan.

La evaluación de condiciones iniciales básicas: Es parte de una fase preliminar del “modelo conceptual operativo para el mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios”, el cual tiene como principio atender a siete (7) aspectos relacionados con la mejora de los procesos que son: procesos, producción del servicio, el ambiente de trabajo, el Talento Humano, los clientes, los sistemas de información y la mejora; También plantea como guía una lista de chequeo (Apéndice 2) que contempla todos los aspectos anteriormente mencionados. Esta evaluación de condiciones iniciales, consta de 43 puntos de cumplimiento básicos, el resultado de esta evaluación es la que define si la organización cuenta con los requerimientos mínimos necesarios para empezar o no con el mejoramiento de procesos. Para conocer si la empresa cuenta con dichas condiciones iniciales para continuar este modelo de mejora de procesos, se necesita obtener una valoración que supere el 70 % (Ortiz Pimiento & Serrano Gómez, 2013).

4. Metodología

El trabajo se compone de dos partes, en la primera, de carácter investigativo, se realiza el estudio basados en fuentes primarias y secundarias, y en la segunda parte, de un componente práctico, la implementación de mejoras en los procesos directivos, operativos y de apoyo de la Fundación.

La metodología que se aplica al proyecto es de enfoque cualitativo de tipo descriptivo, con la utilización del análisis documental.

Las autoras realizaron un estudio de fuentes primarias, secundarias, revisión bibliográfica y antecedentes de otros proyectos. Lo anterior con la finalidad de conocer la metodología que se emplea para el desarrollo del proyecto de grado y así mismo determinar la situación inicial de los procesos directivos, operativos y de apoyo de la Fundación Volver a Sonreír. A partir de esto, se inició el desarrollo de la metodología de diagnóstico y se conocieron algunas herramientas para

facilitar el mejoramiento de los procesos a intervenir. Las herramientas que se utilizaron para el diagnóstico fueron: matriz DOFA, entrevistas, evaluación de condiciones iniciales e indicadores de eficacia con los datos suministrados por los profesionales, por medio de los cuales se puede realizar observaciones de la situación actual de los procesos de la Fundación. Para el cumplimiento del proyecto de grado se mencionan sus respectivas actividades.

Introducción a la organización: Se presenta la propuesta de proyecto a la tutora encargada por parte de la Fundación y se realiza la reunión con el comité para determinar el planteamiento del proyecto. Además, se contextualiza a la Fundación, se describe el perfil de la Fundación y las operaciones realizadas.

Diagnóstico inicial: Este diagnóstico se compone de:

- Revisión de fuentes Bibliográficas para determinar la metodología.
- Identificación de las herramientas o técnicas de mejoramiento de procesos.
- Selección de las herramientas o técnicas de mejoramiento de procesos.
- Planificación de actividades.
- Evaluación de condiciones iniciales.
- Entrevista a líderes y responsables de los procesos.
- Matriz DOFA.
- Diagrama Causa-Efecto.
- Indicadores de eficacia.

Diseño de la propuesta de mejora:

- Identificación de los procesos.
- Diseñar organigrama y mapa de procesos.

- Diseñar manual de funciones.
- Diseñar formato de caracterización de procesos.
- Diseñar el Instructivo de elaboración de documentos y de elaboración de indicadores.
- Diseñar procedimiento necesario de los procesos de apoyo.
- Diseñar ficha técnica de indicadores de gestión.
- Socializar las propuestas con los directivos.
- Determinar la propuesta de mejora.

Implementar propuesta:

- Identificación de los procesos.
- Actualización del organigrama y mapa de procesos.
- Actualización del manual de funciones.
- Diseño del formato de caracterización de procesos.
- Diseño del instructivo de elaboración de documentos y de elaboración de indicadores.
- Diseño de procedimientos de los procesos de compras y recursos humanos.
- Diseño de la ficha técnica de indicadores de gestión.
- Socialización de las propuestas con los directivos.

Socialización y capacitación:

- Socialización de la propuesta con los encargados y responsables de los procesos.
- Verificación del impacto de la propuesta de mejora.
- Sistema de indicadores de gestión que evalúen el mejoramiento implementado en los procesos.

Evaluación de la organización:

- Elaborar los indicadores de Gestión.
- Presentación de los resultados.

4.1 Desarrollo metodológico

4.1.1 Diagnóstico de la situación inicial. El diagnóstico cualitativo de la FCAVAS se desarrolló a través de la utilización de herramientas tales como entrevistas, evaluación de condiciones iniciales básicas y matrices DOFA mostradas respectivamente en el desarrollo de este trabajo.

4.1.2 Entrevista a líderes y responsables de los procesos. “La entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes) para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone, pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal” (Gil Flores & Rodríguez Gómez, 1999). Teniendo en cuenta la definición anterior, se da comienzo al diagnóstico cualitativo, que inició con la realización de las respectivas entrevistas con 5 preguntas predefinidas, entre esas 3 dicotómicas que se encuentran en el Apéndice 1, se realizó la entrevista a diferentes funcionarios de acuerdo con la responsabilidad del cargo que ocupan en los procesos objeto de estudio. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

En la *figura 3* se evidencia el análisis que se obtuvo de la pregunta uno (1), la cual fue de tipo dicotómica en la que muestra que el 64% de los trabajadores dice no haber recibido capacitación y un 36% que afirma la existencia de capacitación en la Fundación.

Se analiza en la *figura 3* un mayor número del personal (64%) que no recibe capacitación por parte de la Fundación. Mientras se realizaba el cuestionario algunos trabajadores manifestaban que la Fundación no muestra interés en su formación para brindar un mejor servicio.

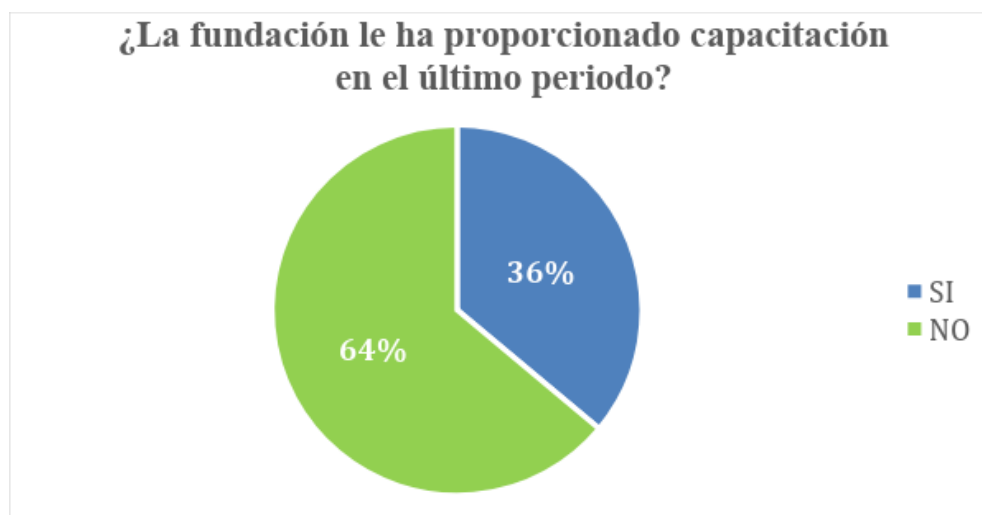


Figura 3. Capacitaciones para los trabajadores, adaptado de la FCAVAS.

Se muestra a continuación el análisis que se obtuvo de la pregunta dos (2), la cual fue de tipo dicotómica ver *figura 4*, la cual indica un 72% de trabajadores le falta a su cargo documentación de soporte y 28% de trabajadores que si tiene la documentación de cada una de sus funciones.

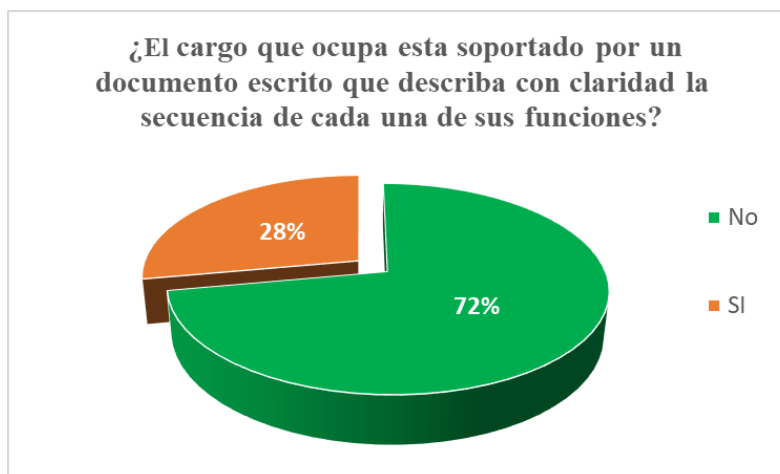


Figura 4. Documentación de funciones para los trabajadores, adaptado de la FCAVAS.

Se puede evidenciar en la *figura 4*, que el 72% de los trabajadores de la Fundación afirman no contar con documentación para poder estar informados del procedimiento y funciones de su respectivo proceso, por lo que se puede concluir que no existe estandarización de actividades por medio de documentos, por ende, cada uno de ellos hacen lo que consideran adecuado.

Se evidencia en la *figura 5*, la pregunta tres (3), la insatisfacción de los trabajadores por el clima laboral.

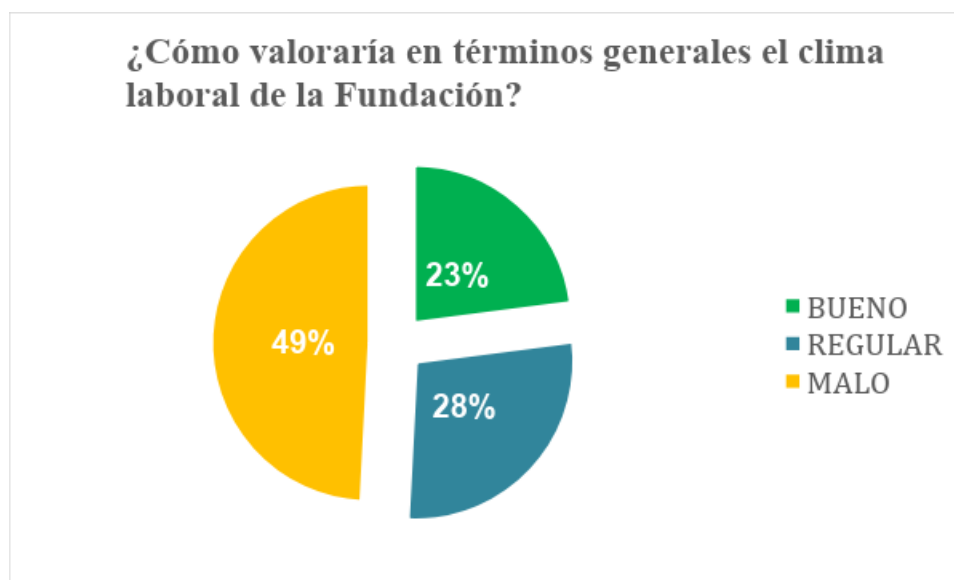


Figura 5. Clima laboral para los trabajadores, adaptado de la FCAVAS.

Se puede observar en la *figura 5* que el 49% del personal se sienten insatisfecho con el clima laboral de la Fundación y que un 28% confirma no sentirse tranquilo o con un ambiente agradable a la hora de trabajar, por este motivo se encuentra la mala comunicación entre ellos a la hora de ejercer sus actividades, perjudicando la gestión de suministrar los datos a sus colegas para la buena prestación del servicio de la Fundación.

La pregunta cuatro (4) de tipo dicotómica, ¿Considera que las condiciones ambientales y las instalaciones tienen el espacio suficiente para desarrollar sus funciones?

Los resultados que arrojó esta pregunta fueron del 100% afirmativa, los empleados consideran que la Fundación les proporciona el espacio y condiciones adecuadas para trabajar.

La pregunta cinco (5) ¿Cuál es el objetivo y responsable del proceso?, tiene como finalidad identificar los procesos y tener un panorama general de ellos. Da como resultado el siguiente análisis.

Los procesos directivos son: Direccionamiento organizacional y gestión de proyectos.

A continuación, se describe la información de los procesos anteriormente mencionados. Esta información fue suministrada por los líderes de cada proceso respondiendo la pregunta número 5 de la entrevista.

Proceso de direccionamiento organizacional: El proceso inicial de Direccionamiento Organizacional tiene como responsable a la directora, que es la representante legal de la Fundación. El objetivo principal de este proceso es conseguir y renovar nuevos contratos con el ICBF, además de resolver situaciones que se presenten en la parte operativa. Motivo por el cual se dedica poco tiempo a comunicar con claridad la planeación estratégica a todos los procesos, para que tengan un objetivo claro, por el que se puedan guiar y saber hacia dónde quiere llegar la Fundación. Existe un organigrama que no refleja cómo está constituida la Fundación con claridad, del mismo modo, se evidencia un mapa de procesos inadecuado. No existen mediciones, ni controles que ayuden a la evaluación de procesos y toma de decisiones. Se toman acciones correctivas, ya que no existen planes o programas que apoyen este proceso.

Proceso de gestión de proyectos: El proceso inicial de Gestión de Proyectos cuenta con una Coordinadora de proyectos, que también apoya la parte administrativa, hace proyectos a diferentes entidades para la consecución de recursos en cosas específicas y con aliados que han sido permanentes con la Fundación. El trabajo que realiza es importante porque mantiene los aliados en la Fundación y los proyectos o propuestas que presentan, se aprueban y se realizan para brindar un mejor servicio. En esta área no hay procedimientos documentados, todo se hace de acuerdo con el modo en que la coordinadora cree que es conveniente. No realizan un plan de proyectos anual, se basan con los que se han realizado anteriormente.

Los procesos operativos son: Pedagogía, psicosocial, salud y nutrición.

A continuación, se describe la información de los procesos anteriormente mencionados. Esta información fue suministrada por los líderes de cada proceso respondiendo la pregunta número 5 de la entrevista.

Proceso de pedagogía: el proceso de Pedagogía cuenta con dos (2) Coordinadoras operativas, las cuales tienen a cargo a las Docentes, Nutricionista, Enfermera, Psicólogo, Trabajadora Social de la Fundación. Las coordinadoras son las encargadas de que toda la parte de la prestación del servicio a la primera infancia sea de calidad y que se cumplan con los lineamientos y estándares del ICBF, por lo cual se encuentra un manual operativo, programas, protocolos, capacitaciones, formatos y registros que la entidad les proporciona. Todo se desarrolla de manera aceptable, aunque no existe retroalimentación e indicadores de desempeño que midan la eficiencia o eficacia del funcionamiento para lograr una mejora continua.

Proceso psicosocial: El proceso inicial del proceso Psicosocial cuenta con una Trabajadora Social y un psicólogo, son los encargados de la atención Psicosocial a padres de familia para el buen desarrollo integral de los niños y niñas de primera infancia, este proceso debe cumplir con unos estándares y lineamientos exigidos por el ICBF, por lo cual tiene manual operativo, formatos, registros, capacitaciones y protocolos que la entidad les proporciona, por otro lado no existe retroalimentación e indicadores de desempeño que midan la eficiencia o eficacia del operar para lograr una mejora continua.

Proceso de salud y nutrición: El proceso inicial de Salud y Nutrición cuenta con una Nutricionista, la cual está encargada del personal de servicios generales y manipuladoras de alimentos. Es la persona que vela por una alimentación balanceada para los niños y niñas que se

encuentran en la Fundación, del mismo modo que las manipuladoras realicen su labor con las buenas prácticas de manufactura de alimentos. Este proceso también cuenta con una enfermera, quien es la encargada de atender a los niños y niñas y garantizar su bienestar, también deben cumplir con los lineamientos y estándares propuestos por parte del ICBF, por lo que tiene manual operativo, protocolos, formatos y registros que la entidad les proporciona. Como en los casos anteriores, no existe retroalimentación e indicadores de desempeño que midan la eficiencia o eficacia del operar para lograr una mejora continua.

Los procesos de apoyo son: Administrativo y gestión, mercadeo social, talento humano y financiero.

A continuación, se describe la información de los procesos anteriormente mencionados. Esta información fue suministrada por los líderes de cada proceso respondiendo la pregunta número 5 de la entrevista

Proceso administrativo y gestión: El proceso inicial Administrativo y de Gestión se divide en dos subprocesos, en el proceso de Compras e Inventarios y el proceso de Mercadeo Social.

El proceso de Compras e Inventarios es el proceso encargado de comprar e inventariar los insumos necesarios que demanda diariamente la Fundación, el cual cuenta con una directora de compras y un auxiliar. Este proceso carece de documentación, no existen formatos estandarizados y no hay procedimientos documentados de las actividades esenciales, lo que da como resultado que cada integrante del proceso haga lo que cree que a nivel funcional está bien. No existe un documento escrito que describa con claridad la secuencia de cada una de las funciones de la directora encargada. El comité directivo no tiene un cronograma establecido a nivel administrativo

en el que se concreten reuniones periódicas relacionadas a los cumplimientos de los objetivos directivos, retroalimentación de cada proceso en pro del mejoramiento continuo.

Proceso de mercadeo social: El proceso inicial cuenta con una directora de Mercadeo Social, un Auxiliar de comunicaciones y una Trabajadora Social. En la Fundación se evidencia una baja comunicación interna. Se han presentado situaciones como, por ejemplo: la directora de Mercadeo Social realiza una solicitud de unas mesas para los niños de la Fundación a una empresa del sector, y en la misma semana, la Coordinadora de Gestión de Proyectos, realiza a la misma empresa una solicitud de sillas. Esto evidencia la falta de trabajo en equipo del departamento de Mercadeo Social y de Gestión de Proyectos. Lo que dificulta la labor de adquisición recursos para la Fundación. La directora de Mercadeo Social cuenta con un auxiliar, pero no tiene funciones específicas, por lo que hace lo que se le ordena. Se identifica que este proceso no debería estar categorizado como un proceso de apoyo ya que este proceso es clave para el reconocimiento de la Fundación ante entes públicos y privados, para la consecución de alianzas estratégicas que ayuden y aporten recursos, ya que esta es una Fundación sin ánimo de lucro y debe enfatizar a las empresas la responsabilidad social.

Proceso de talento humano: El proceso inicial de Talento Humano cuenta con una coordinadora, Auxiliar y una Psicóloga Organizacional. Se ha venido trabajando en documentar los procedimientos de algunas actividades, programas, protocolos, debido a que el mismo proceso y reglamentación legal así lo exige, pero se evidencia que no hay control de este proceso ya que no se encuentran estandarizadas las actividades, por lo que se hace reproceso de actividades debido a la poca organización que existe en este proceso.

Proceso financiero: El proceso inicial del proceso Financiero, cuenta con una Contadora y una Auxiliar Contable. Se evidencia carencia de cargos, no existe un Tesorero y un Director

Financiero, el Contador y el Auxiliar Contable cumplen con esas funciones, además la contratación de la Contadora es por prestación de servicio, lo que da como resultado que no se tenga disponibilidad de tiempo completo de este proceso y esto hace que la contadora haga todo de una manera rápida y con mucha carga laboral y genera que se presenten situaciones de errores de equivocaciones al pagar la nómina.

4.1.3 Evaluación de las condiciones iniciales básicas. La evaluación de condiciones iniciales fue expuesta mediante una reunión con los líderes de los procesos, en la que se realizó para ellos una breve explicación de manera sencilla de algunos términos que no eran conocidos, en el Apéndice 2 se muestran la lista de chequeo.

A continuación, se muestra los resultados que arrojó la lista de chequeo por medio de un diagrama de barras que se observa en la *figura 6*.

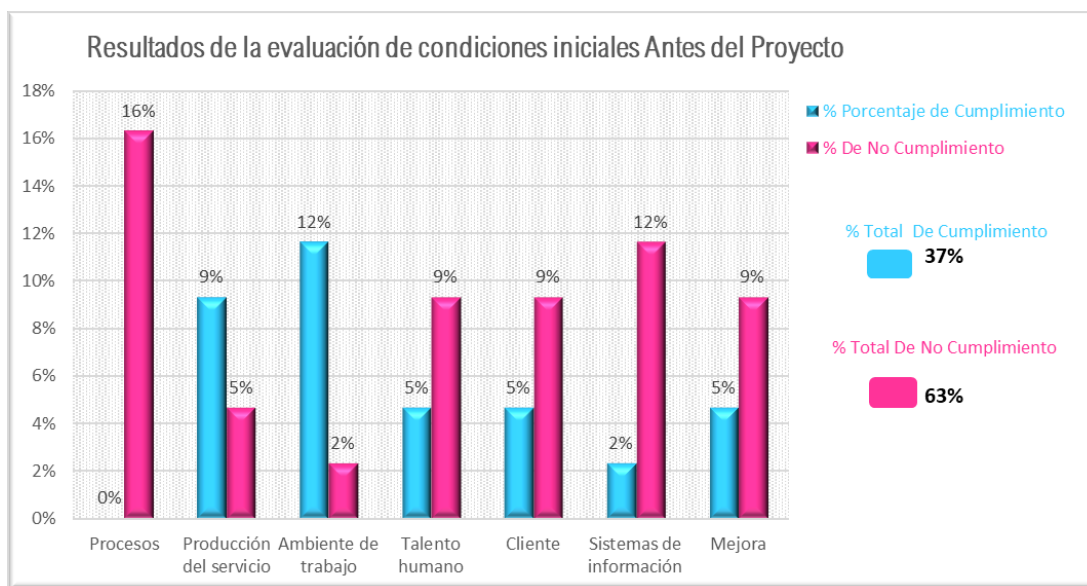


Figura 6. Evaluación de condiciones iniciales, adaptado de la FCAVAS.

La *figura 6* indica los porcentajes de cada uno de los aspectos relacionados con la mejora de los procesos, en las barras de color amarillo se muestra el no cumplimiento de dichos aspectos y las barras de color gris el cumplimiento de ellos.

El resultado de la evaluación de las condiciones iniciales sale de obtener el porcentaje total de las respuestas dadas con marcación positiva, el cual arrojó un 37%, por lo que se establece que la Fundación no cuenta con condiciones iniciales básicas para continuar con dicho modelo. Sin embargo, el diagnóstico ayuda a visualizar que en la Fundación no existe un enfoque basado en procesos con un 0% de cumplimiento y no tienen los procesos documentados ni controlados mediante parámetros que permiten medir su rendimiento.

4.1.4 Matriz DOFA. Es una herramienta de diagnóstico y análisis que permite conocer un enfoque interno y externo de la Fundación, además permite tener claros los aspectos buenos y malos, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, dando espacio a la mejora continua. La matriz fue diligenciada en una reunión con el comité directivo.

La metodología en la que fue desarrollada esta herramienta de diagnóstico cualitativo fue la del enfoque planteado por Humberto Serna en su libro *Gerencia Estratégica*, según el cual se debe implementar como complemento las matrices de perfil de capacidad interna (PCI) y el perfil de amenazas y oportunidades (POAM).

Se formaron grupos de trabajo a los cuales se les realizaron a manera de cuestionario las preguntas que conforman el perfil de capacidad interna (PCI) y el perfil de capacidad externa. En las *tablas 4, 5, 6, 7, 8* se muestran el resultado del diagnóstico interno PCI y en las *tablas 9, 10, 11, 12 y 13* se visualiza el resultado del diagnóstico externo POAM.

Tabla 4.
Matriz PCI. Capacidad directiva.

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa – responsabilidad social			X					X	
Gestión gerencial				X			X		
Difusión y relaciones públicas			X					X	
Planeación estratégica			X				X		
Compromiso de transparencia y rendición de cuentas			X				X		
Tiempo de respuesta		X						X	
Flexibilidad de la estructura organizacional			X				X		
Comunicación y dirección estratégica			X						X
Control interno			X					X	
Plan de trabajo			X				X		
Desarrollo e investigación		X						X	
Conocimiento del mercado	X							X	
Gestión de Proyectos sociales			X				X		
Tendencia del crecimiento	X						X		
Sistemas de control						X	X		
Toma de decisiones						X	X		
Evaluación de la gestión						X	X		
Gestión documental					X		X		

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2000), p.174-178, Bogotá D.C, Colombia: 3R Editores Ltda.

Tabla 5.
Matriz PCI. Capacidad tecnológica.

Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Conocimiento de nuevas tecnologías			X				X		
Capacidad de innovación	X							X	
Existencia de modernas instalaciones, con software y hardware necesarias para el funcionamiento			X					X	

Tabla 5. *Continuación Matriz PCI. Capacidad tecnológica.*

Versatilidad en la actualización tecnológica		X							X
Efectividad de los procesos		X						X	
Valor agregado de los procesos	X							X	
Desarrollo tecnológico							X		X
Resistencia al cambio tecnológico						X			X
Cobertura de redes		X							X

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2000), p.174-178, Bogotá D.C, Colombia: 3R Editores Ltda.

Tabla 6.
Matriz PCI. Capacidad del talento humano.

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Perfil del Talento Humano	X						X		
Experiencia técnica y laboral		X							X
Estabilidad	X								X
Ausentismo						X			X
Sentido de pertenencia	X						X		
Motivación del personal		X							X
Satisfacción del personal		X					X		
Índices de desempeño				X			X		
Capacitación	X								X
Accidentalidad y enfermedad laboral						X		X	

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2000), p.174-178, Bogotá D.C, Colombia: 3R Editores Ltda.

Tabla 7.
Matriz PCI. Capacidad competitiva.

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Compromiso del Talento Humano	X								X
Elementos y equipos necesarios para satisfacer las necesidades del cliente	X								X

Tabla 7. Continuación Matriz PCI. Capacidad competitiva.

Diversificación de programas			X			X			
Calidad del servicio		X						X	
Inversión en investigación y desarrollo						X			X
Prestación del servicio	X							X	
Posicionamiento del mercado		X						X	
Experiencia en la prestación del servicio	X								X
Capacidad de operación	X								X
Infraestructura	X								X
Capacidad informativa para nuevos servicios			X						X
Capacidad de conseguir aliados		X						X	
Programas de atención	X							X	

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2000), p.174-178, Bogotá D.C, Colombia: 3R Editores Ltda.

Tabla 8.
Matriz PCI. Capacidad financiera.

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Plan Financiero				X					X
Estabilidad presupuestaria		X					X		
Captación de recursos		X					X		
Rentabilidad y retorno de la inversión		X							X
Liquidez y disponibilidad de fondos internos		X							X
Conseguir capital de riesgo, interés atractivo				X					X
Control y seguimiento				X					X
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda	X						X		

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2000), p.174-178, Bogotá D.C, Colombia: 3R Editores Ltda.

Tabla 9.*Matriz POAM. Factores económicos.*

Factores económicos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La política fiscal		X							X
La política laboral		X						X	
Situación económica del país			X				X		
Los aportes de otros países a la actividad	X							X	
Cambios y sanciones en las obligaciones financieras				X			X		
Planificación social		X							X

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2000), p.174-178, Bogotá D.C, Colombia: 3R Editores Ltda.

Tabla 10.*Matriz POAM. Factores políticos.*

Factores políticos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Situación política de Colombia					X		X		
Pos-conflicto e inclusión		X						X	
Gestión gerencial	X							X	
La participación ciudadana			X						X
Gasto público		X						X	
Políticas gubernamentales				X				X	
Desplazamiento y cooperación internacional		X						X	
La credibilidad en las instituciones				X			X		
Periodo gubernamental				X				X	
Renovación o creación de políticas organizacionales					X		X		

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2000), p.153-156, Bogotá D.C, Colombia: 3R Editores Ltda.

Tabla 11.*Matriz POAM. Factores sociales.*

Factores sociales	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Las reformas al sistema de seguridad social					X		X		
La participación ciudadana		X						X	
El desplazamiento forzado	X							X	
Aumento de índice de abandono y desprotección a la primera infancia			X						X
Delincuencia juvenil y drogadicción		X						X	
Grandes eventos e influencias				X				X	
Espíritu emprendedor		X						X	
Riesgo público				X			X		

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2000), p.153-156, Bogotá D.C, Colombia: 3R Editores Ltda.

Tabla 12.*Matriz POAM. Factores tecnológicos.*

Factores tecnológicos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Telecomunicaciones		X						X	
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
Protección de datos		X						X	
Nuevas tecnologías computacionales	X							X	

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2000), p.153-156, Bogotá D.C, Colombia: 3R Editores Ltda.

Tabla 13.*Matriz POAM. Factores geográficos.*

Factores geográficos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Servicio de transporte					X			X	
Riesgo sísmico					X		X		
Vías de acceso				X				X	
Condiciones climáticas y ambientales						X			X

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2000), p.153-156, Bogotá D.C, Colombia: 3R Editores Ltda.

Tabla 14.*Matriz DOFA. Debilidades y fortalezas.*

Debilidades	Fortalezas
• Al ser una entidad que depende del gasto público del gobierno nacional, no pueden conseguir capital de riesgo a un interés atractivo. • No existe evaluación de la gestión en los procesos. • Los empleados de la Fundación no muestran flexibilidad al cambio tecnológico. • Falta de gestión Documental. • La Fundación cuenta con poco desarrollo de nuevas tecnologías en software. • Solo se cuenta con un programa al servicio de la ciudadanía. • La Fundación no cuenta con manuales de funciones y procedimientos que faciliten un adecuado proceso. • La estructura organizacional de la Fundación es de forma vertical, por lo cual para la toma decisiones dependen de que la directora esté presente, de otro modo no hay avances. • Solo el revisor fiscal se encarga de hacer el seguimiento y control a las actividades financieras.	• El alto grado de conocimiento en el mercado ha llevado a investigar nuevos programas para ser implementados. • La capacidad de innovación con la que cuenta la Fundación ha llevado a crecer de forma rápida su labor social. • Gracias a la experiencia laboral y técnica del personal generan mayor valor agregado a los procesos. • Se cuenta con personal profesional con sentido de pertenencia, generando un alto compromiso con la labor social. • Los elementos y equipos necesarios para satisfacer las necesidades del cliente mejoran la prestación y calidad del servicio • La Fundación cuenta con una muy buena capacidad de operación. • Gracias a los lineamientos del ICBF la Fundación tiene buena inversión de capital y capacidad para satisfacer la demanda.

En la *tabla 14*, se puede observar las debilidades altas y medias, en las fortalezas se puede observar las altas sacadas de las tablas del PCI.

Tabla 15.*Matriz DOFA. Oportunidades y amenazas.*

Oportunidades	Amenazas
• La política fiscal nacional genera nuevos programas hacia la niñez, adolescencia y familias. • Colombia cuenta con una muy buena política laboral, ofreciendo a los empleados condiciones laborales dignas y justa. • El panorama actual conlleva a que cualquier organismo relacionado con acciones sociales hacia	• Algunas entidades vinculadas al ICBF se encuentran en una situación inestable debido a las Políticas gubernamentales. • El País está sujeto a cambios políticos que afectan la operatividad de entidades prestadoras de servicio hacia la población vulnerable.

Tabla 15. *Continuación Matriz DOFA. Oportunidades y amenazas.*

la niñez tengan buenas relaciones públicas con entes públicos y privados.	• Las nuevas regulaciones de funcionamiento obligan al cierre de muchas organizaciones dedicadas a la población vulnerable.
• Existe una buena contribución por parte de ONG y entidades privadas de otros países a la hora de gestionar recursos.	• La actividad desarrollada en zonas rojas de la ciudad impide una buena labor por parte de los funcionarios que en muchas ocasiones han sido objeto de actos delictivos.
• El aumento de índices de abandono y desprotección. La primera infancia conlleva a tener una mayor demanda, por ende, una mayor oportunidad de prestar el servicio y participación de la ciudadanía.	• La actividad sísmica en Santander ha ocasionado grietas en algunas edificaciones y daños en otras.
• Los altos índices de delincuencia juvenil permiten la creación de nuevas políticas y programas para los infractores.	
• Se tiene un fácil acceso a la tecnología.	

En la *tabla 15*, se puede observar las oportunidades altas y medias, en las amenazas se puede observar las altas y medias sacadas de las tablas del POAM.

4.1.5 Diagrama de causa - efecto o diagrama de Ishikawa. Un método gráfico mediante el cual se representa y analiza la relación entre un efecto (problema) y sus posibles causas. Existen tres tipos básicos de diagrama de Ishikawa, los cuales dependen de cómo se buscan y se organizan las causas en la gráfica. (Pulido, 2013, pág. 192). Ver Apéndice 3.

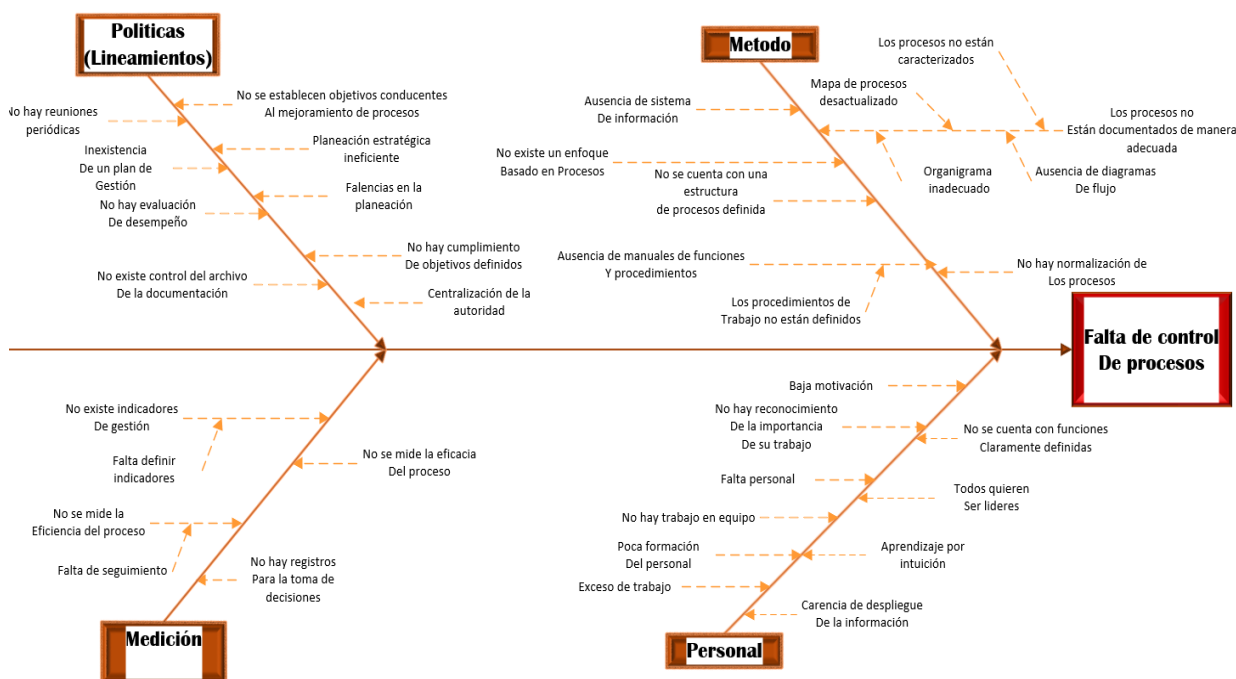


Figura 7. Diagrama de causa – efecto.

En la figura 7, se muestra la información recopilada durante las entrevistas y charlas con los trabajadores y directivos, se representa gráficamente en forma ordenada las siguientes categorías: Políticas (lineamientos), Método, Medición y Personal en un diagrama causa-efecto general, en el cual se establece como problema la falta de control de procesos que se genera en cada una de las categorías.

4.2 Diagnóstico cuantitativo

El diagnóstico cuantitativo de la Fundación Volver a Sonreír fue realizado a través de los datos suministrados por los procesos de Direccionamiento Organizacional, Gestión de Proyectos,

Mercadeo Social, Talento Humano, Financiera, Pedagogía, Psicosocial, Salud y Nutrición. Se analizó ciertos indicadores por medio de los cuales se observa cómo se encuentra la Fundación actualmente.

4.2.1 Direccionamiento organizacional. El proceso de Direccionamiento Organizacional carece de un director administrativo debido a que la representante legal mantiene asuntos de relacionamiento público en busca de expansión de nuevos programas, esto hace que no haya una persona permanente en la Fundación a la cual se pueda acceder fácilmente y tenga en cuenta los indicadores como los que mostramos a continuación en la *tabla 16*.

Tabla 16.

Indicadores de capacidad y cumplimiento en el proceso de direccionamiento organizacional.

Descripción	Frecuencia	Forma de calculo	Meta	Resultado
Mide la proporción de la capacidad instalada y la capacidad máxima	Anual	Cantidad de beneficiarios matriculados /capacidad de salones por grupos	100%	Párvulos Matriculados 100
				Capacidad 140
				% 71%
			100%	Prejardín Matriculados 184
				Capacidad 180
				% 102%
			100%	Jardín Matriculados 160
				Capacidad 160
				% 100%
Mide la proporción de cumplimiento de reuniones	Anual	Cantidad de reuniones realizadas/cantidad de reuniones programas anual	100%	Cantidad reuniones realizadas 4
				Reuniones programadas anual 12
				% 33%

Nota: Datos obtenidos de la Fundación en el año 2017.

Se observa en la *tabla 16* los resultados en porcentaje del cumplimiento que tiene la representante legal de la Fundación en cuanto al análisis sobre la capacidad de la infraestructura, ya que para el grupo de párvulos está en 71 % de su capacidad y en el grupo de pre-jardín tiene 102% de su capacidad, es decir tiene sobre cupo en unos grupos y en otros hace falta, por lo que podría seguir beneficiando a la comunidad y a la Fundación con beneficiarios vinculados. Además,

solo cumple con el 33% de sus reuniones programadas, lo que evidencia que no existe una constante comunicación con los trabajadores y una falta de retroalimentación.

4.2.2 Gestión de proyectos y mercadeo social. La *tabla 17* muestra el comportamiento mensual de ingresos durante los meses de mayo y junio, estas son las fuentes de ingresos de dinero de Gestión de Proyectos y Mercadeo Social de la FCAVAS, excepto tasas compensatorias y actividad meritoria.

Tabla 17.

Relación de ingresos por actividades en los meses de mayo y junio del 2018.

Cuentas	Mayo	Junio	Ingreso Total	Presupuesto Total
Tasas compensatorias	\$ 7.367.982	\$ 7.310.822	\$ 14.678.804	\$ 6.000.000
Actividad meritoria	\$ 72.729.197	\$ 410.349.630	\$ 483.078.827	\$ 1.287.872.781
Donaciones	\$ 400.000	\$ 800.000	\$ 1.200.000	\$ 120.064.000
Actividades colectivas	\$ 1.500.012	\$ 73.770	\$ 1.573.782	\$ 67.894.000
Total FCAVAS	\$ 81.997.191	\$ 418.534.222	\$ 500.531.413	\$ 1.481.830.781

Nota: Datos obtenidos del área contable de la FCAVAS en los meses de mayo y junio del 2018.

Como se puede observar en la *tabla 17*, el proceso de Gestión de Proyectos y Mercadeo Social no tiene un buen desempeño en su gestión de obtención de recursos en los meses de mayo y junio del año 2018, debido a que se puede evidenciar que en la parte de donaciones no alcanzan lo presupuestado, haciendo falta \$118.864.000. De igual forma, en actividades colectivas no consiguieron lo presupuestado, presentando un faltante de \$66.32.218. Las autoras, en el transcurso de la práctica, observan que estos procesos no trabajan en equipo. Además, anteriormente en el diagnostico cualitativo se muestra que estos procesos no tienen buena comunicación, esto se refleja en los resultados hallados.

La *tabla 18* nos indica el cumplimiento de los ingresos que obtiene la Fundación respecto a lo presupuestado.

Tabla 18.*Indicadores en porcentaje de cumplimiento de los ingresos obtenidos por la Fundación.*

Indicador	Descripción	Frecuencia	Forma de cálculo	Meta	Resultado		
Cumplimiento en la gestión de mercadeo y proyecto	Mide la proporción del área de mercadeo y proyectos frente a los objetivos planeados	Bimensual	Ingreso real/ ingreso presupuestado	100%	Tasas compensatorias	Ing. Real	\$ 14.678.804
						Presupuesto bimensual	\$ 6.000.000
						%	245%
					Actividad meritoria	Ing. Real	\$ 483.078.827
						Presupuestado	\$ 1.287.872.781
						%	38%
					Donaciones	Ing. Real	\$ 1.200.000
						Presupuesto bimensual	\$ 120.064.000
						%	1%
					Actividades colectivas	Ing. Real	\$ 1.573.782
						Presupuesto bimensual	\$ 67.894.000
						%	2%

Nota: Datos obtenidos del área de contabilidad de los meses de mayo y junio del 2018.

Se puede observar en la *tabla 18* que el ingreso de actividad meritoria hace parte de los contratos aprobados con el ICBF, en el cual se evidencia la obtención del 38% de lo presupuestado en los dos meses, mayo y junio, respecto de la Gestión de Proyectos y Mercadeo Social, los cuales están a cargo de donaciones y actividades colectivas, que obtuvieron un nivel de cumplimiento de 1% y 2% respectivamente. Por lo anterior, se analiza la actividad meritoria que hace parte clave de estos ingresos para el funcionamiento de la Fundación, a pesar de que los demás ingresos no tienen un buen desempeño la Fundación sigue prestando sus servicios, pero no con el suficiente soporte para mantenerse en caso de que no exista contrato con el ICBF.

4.2.3 Talento humano. Se observa en el proceso de Talento Humano que no existe PQRS para los funcionarios y colaboradores que hacen parte de la Fundación, a pesar de que sí se implementa el PQRS para la evaluación del servicio, no tienen en cuenta dicha actividad para medir la satisfacción de los trabajadores en cuanto a relaciones interpersonales y clima laboral.

Tabla 19.

Indicadores en el proceso de talento humano.

Indicador	Descripción	Frecuencia	Forma de calculo	Resultado
Rotación funcionarios	mide la proporción de ingresos y egresos del personal en relación con el número total de funcionarios	Semestral	Total de funcionarios desvinculados/ número total de funcionarios	Funcionarios Desvinculados Total Funcionarios 36%
Cumplimiento de la evaluación de desempeño	Mide el cumplimiento en la aplicación de la Evaluación de desempeño a los funcionarios de la Fundación	Semestral	Número de evaluaciones Realizadas/total de colaboradores	9 61 15%
Tasa de accidentabilidad laboral	Mide el nivel de accidentabilidad de los funcionarios mientras llevan a cabo sus funciones	Semestral	Número de accidentes/total de colaboradores	10 61 16%
Capacitaciones	Mide el tiempo de capacitación de los colaboradores con respecto al tiempo laborado	Semestral	número de horas capacitadas/total de horas laboradas	Horas capacitadas Total horas laboradas 8%

Nota: Datos obtenidos del proceso de Talento Humano en el primer semestre del 2018.

En la *tabla 19* se puede analizar el estado actual del proceso de Talento Humano con 4 indicadores, los cuales dan como resultado lo siguiente: La proporción de desvinculación en un 36%, se evidencia una rotación con un 36% del personal, el nivel de cumplimiento en la evaluación de desempeño es de un 15%, y el indicador de capacitación se encuentra en un porcentaje del 8%.

4.2.4 Gestión financiera. En este proceso se puede observar que la Fundación se encuentra en un estado de solvencia y liquidez aceptable. En la *tabla 20* se muestra los indicadores que evalúan el estado Financiero de la Fundación.

Tabla 20.*Indicadores del proceso de gestión financiera.*

Indicador	Descripción	Frecuencia	Forma de cálculo	Resultados		Observación
Rentabilidad del patrimonio	Mide la rentabilidad que los socios obtienen de la Fundación.	Anual	Utilidad Neta / Patrimonio	Utilidad neta	\$ 304.386.389	El resultado es positivo, con este 30% podemos decir que la Fundación es rentable pues está utilizando eficientemente su patrimonio en la generación de utilidades.
				Patrimonio	\$ 1.012.802.025	
				%	30%	
"Rentabilidad del Activo - ROA"	El ROA mide la capacidad de los activos de la Fundación para generar renta por ellos mismos.	Anual	Utilidad Neta/Total Activos	Utilidad neta	\$ 304.386.389	Al tener un ROA positivo del 28% se puede decir que la Fundación es rentable y por lo tanto está utilizando eficientemente sus activos en la generación de utilidades
				Total activos	\$ 1.080.367.267	
				%	28%	
Capital de trabajo	Mide los recursos monetarios necesarios para el funcionamiento de la Fundación del año 2017.	Anual	Activo corriente- Pasivo corriente	Activo corriente	\$ 223.170.242	La capacidad de pago y solvencia a 31 de diciembre del 2017 de la Fundación es positiva, ya que su pasivo corriente es menor a su activo corriente, por lo que se considera que por cada \$1 de pasivo circulante, la Fundación tuvo \$0,302 de activo circulante. Razón por la cual la Fundación tiene recursos para el pago de sus obligaciones inmediatas.
				Pasivo corriente	\$ 67.565.243	
				\$	\$ 155.604.999	
Razón corriente	Mide la disponibilidad de cuantos pesos posee la empresa en los activos corriente por cada peso de los pasivos corrientes.	Anual	Activo corriente/ Pasivo corriente	Activo corriente	\$ 223.170.242	Por cada peso del pasivo corriente, la Fundación cuenta con 3,30 pesos para el cumplimiento de la misma, es decir que la Fundación se encuentra en un estado de solvencia, y no tendría que recurrir a préstamos externos para cumplir con sus obligaciones.
				Pasivo corriente	\$ 67.565.243	
				%	3,30	
Capacidad de Endeudamiento	Mide la posibilidad de la empresa para comprometerse con nuevas obligaciones financieras.	Anual	Total pasivo/ Total activo	Total pasivos	\$ 67.565.243	La Fundación no presenta un porcentaje significativo de endeudamiento con respecto a la inversión, lo que justifica en gran medida los resultados de rentabilidad ya que la Fundación está trabajando con sus propios recursos.
				Total activos	\$ 1.080.367.267	
				%	6%	
Grado de Apalancamiento	Mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la Fundación respecto a sus acreedores	Anual	Total Pasivo/Patrimonio	Total pasivo	\$ 67.565.243	Los acreedores no presentan un porcentaje significativo de endeudamiento con respecto a sus propietarios, lo que quiere decir que la Fundación trabaja con sus propios recursos, y por lo tanto sus ganancias son repartidas a sus propietarios.
				Patrimonio	\$ 1.012.802.025	
				%	7%	

Nota: Datos obtenidos del proceso de gestión financiera del año 2017 de la FCAVAS.

4.2.5 Proceso de pedagogía. En la *tabla 21* se encuentra dos indicadores, uno de desvinculación de beneficiarios en el año 2018 y el otro de quejas y reclamos del 2017, de los padres de familia de beneficiarios.

Tabla 21.

Indicadores de quejas anuales y nivel de desvinculación semestral de beneficiarios.

Indicador	Descripción	Frecuencia	Forma de cálculo	Resultado
Nivel de desvinculación de beneficiarios	Identifica la proporción de desvinculación de los beneficiarios de la Fundación	Semestral	(Número de beneficiarios desvinculados) / (total de beneficiarios)	Beneficiarios desvinculados
				Total
				%
Número de quejas	Nivel de quejas respecto al número máximo de quejas permitidas	Anual	(Número de quejas presentadas) / (número de quejas máxima)	2017
				Quejas
				Meta
				%

Nota: Datos obtenidos del proceso de Pedagogía de la Fundación.

En la *tabla 21* se puede observar el nivel de beneficiarios desvinculados el cual presenta un porcentaje de 14%, lo que muestra un nivel bajo, es decir que el servicio prestado es de buena calidad, dado que logra satisfacer a los padres de familia. En el indicador del número de quejas podemos observar que hay un 17% de quejas presentadas en el año 2017, de lo que se deduce que los padres de familia se encuentran conformes con el servicio prestado a sus hijos, aunque también se hace evidente en la práctica que los padres de familia hacen poco uso del buzón de PQRS, esto al encontrar muy pocas quejas presentadas en todo el año 2017.

4.2.6 Proceso psicosocial. Para el plan de formación a familias que hace parte del proceso Psicosocial se evidencia un nivel de cumplimiento completo debido a que se observa que se realizaron 24 capacitaciones de las 12 programadas para el año 2017.

Tabla 22.*Indicador de capacitaciones a padres de familias de beneficiarios de la Fundación.*

Indicador	Descripción	Frecuencia	Forma de cálculo	Resultado
Plan de formación a familias	Mide la proporción de capacitaciones que la Fundación ofrece a las familias de los beneficiarios, para mantenerlos informados de las atenciones y cuidados a los beneficiarios	Anual	(Número de capacitaciones realizadas) / (Total capacitaciones programadas)	Capacitaciones Realizadas
				Total
				%
				24
				12
				200%

Nota: Datos obtenidos del proceso Psicosocial en el año 2017.

En la *tabla 22* se observa la cantidad de capacitaciones realizadas en el año 2017, se encuentra un nivel de cumplimiento del 200%, es decir que lograron más de las capacitaciones programadas, debido a la buena gestión interinstitucional que hacen con universidades, entes públicos, como la policía nacional y la cruz roja.

4.2.7 Proceso de salud y nutrición. Al analizar el proceso de Salud y Nutrición se evidenció el 16 % de accidentabilidad de niños y niñas en el primer periodo del año 2018.

Tabla 23.*Indicador del número de accidentes de beneficiarios registrados por la Fundación.*

Indicador	Descripción	Frecuencia	Forma de cálculo	Resultado
Accidentes de los beneficiarios	Mide el nivel de beneficiarios atendidos por accidentes en la Fundación	Semestral	Cantidad de beneficiarios atendidos/Total beneficiario	Beneficiarios atendidos
				Total
				%
				73
				444
				16%

Nota: Datos obtenidos del proceso de salud en el primer semestre del año 2018.

Se puede observar en la *tabla 23* el porcentaje de accidentes que se presentaron con un 16%, un nivel bajo de accidentabilidad, sin embargo, se debe tener en cuenta el planteamiento de acciones correctivas, debido a que se trabaja con niños y niñas de 2 a 5 años.

4.3 Conclusión general del análisis de los procesos

Del diagnóstico cualitativo realizado por medio de entrevista y revisión de condiciones iniciales se concluye que las falencias que afectan a la Fundación Volver a Sonreír abarcan la gestión de procesos. En primer lugar, en la lista de chequeo de condiciones iniciales en el ítem de procesos arrojó un 0% de cumplimiento, por lo que se establece que la Fundación Volver a Sonreír no cuenta con procesos documentados y controlados mediante parámetros que permitan medir su rendimiento. En segundo lugar, en la entrevista el 72% de los trabajadores de la Fundación afirman no contar con buena documentación, es decir, no existe estandarización de procesos, además, los trabajadores de la Fundación presentan inconformidad con el clima laboral, lo que perjudica la comunicación entre ellos, debido a que cada uno hace lo que cree que es correcto por el mismo motivo de no contar con una estandarización. Los procesos no tienen procedimientos que permitan orientar a los empleados hacia el cumplimiento de las metas organizacionales. Además, realizar mejoras en el organigrama y mapa de procesos, ya que no refleja cómo está constituida la Fundación con claridad. En última instancia, la caracterización de los procesos junto con la realización del instructivo de elaboración de documentos.

Por otra parte, en el diagnóstico cuantitativo se formularon y calcularon indicadores de eficacia en cada proceso de la Fundación por medio de los datos históricos suministrados por los profesionales. Se presenta en el indicador de rotación un 36% de trabajadores desvinculados, lo que evidencia una baja rotación de personal, debido a que existe una buena política salarial y flexibilidad en las políticas de la organización. Por medio de la práctica realizada por las autoras se evidencia que la flexibilidad que les brinda la representante legal no es la adecuada, ya que cada trabajador se siente en la capacidad de tomar decisiones que no le corresponden, esto se debe a la falta de manual de funciones. Se presenta el indicador de la evaluación de desempeño con un

porcentaje de cumplimiento de solo el 15%, lo que indica que no hay seguimiento a los trabajadores, esto se debe a que no establecen objetivos conducentes al mejoramiento de procesos. Uno de los hallazgos más relevantes es la falta de comunicación (retroalimentación) para que se puedan cumplir los objetivos de la Fundación. Debido a esto, se puede observar que los procesos de Gestión de Proyectos y Mercadeo Social no trabajan en equipo, ya que no tiene un buen desempeño en su gestión de obtención de recursos en lo corrido del año 2018, es decir, se puede evidenciar que en la parte de donaciones se obtuvo el 1% de cumplimiento, de igual forma, en actividades colectivas presentan el 2% de cumplimiento. Por último, no existen indicadores de gestión, por lo que hace falta definirlos.

A continuación, se muestra los problemas a mejorar.

- Carencia de enfoque basado en procesos: falta de identificación de los procesos, cómo funcionan y las interrelaciones entre ellos.
- Se estableció que no cuenta con Manual de Funciones, que determinen las diferentes actividades para cada cargo.
- Ausencia en documentación de los procesos.
- Carencia de indicadores de gestión.

5. Plan de mejoramiento

5.1 Documentación de los procesos

Es una guía de referencia fundamental para los directores, coordinadores y empleados de cada proceso. Comprende la definición de los procesos, el saber qué se está haciendo en cada proceso, de modo que se tengan claro todos los pasos de las operaciones. Además, se creó un instructivo

para la elaboración de documentos, que facilitan la homogeneidad de los documentos y un manual de funciones en los cuales se estipularon las responsabilidades asignadas a cada cargo.

5.2 Elaboración del mapa de procesos

Para la elaboración del mapa de procesos se debía identificar los procesos, la interacción entre los diferentes procesos y los dueños de los procesos en la Fundación. Para eso fue importante contar con la ayuda de los responsables de todas las áreas. Se hicieron varias visitas en las que se observó y se realizaron preguntas abiertas a los colaboradores, se llevaron a cabo reuniones con la directora ejecutiva para poder entender la razón de ser de la Fundación, en las que se focalizó en cuáles eran los servicios a los que podían acceder los niños y niñas de la Fundación y cuáles eran los requisitos para ser beneficiario de estos servicios. Esto permitió conformar más adelante el grupo de Procesos Operativos de la Fundación.

Para la identificación de los procesos estratégicos se buscaron las áreas que estaban encargadas de orientar la dirección de la Fundación, aquellas que tomaban las decisiones acertadas, así como fortalecer la parte operativa y contribuir a mejorar la imagen de la Fundación. Se estableció que uno de los principales procesos era la Dirección ejecutiva, pues, esta es la que consigue y cierra los contratos con el ICBF, ya que esta relación se encarga de sostener y mantener en funcionamiento la Fundación. Por último, era necesario establecer las áreas que complementan a los procesos definidos anteriormente, y sin las cuales no era posible el funcionamiento de la Fundación.

Con base a lo anterior se determinan los siguientes procesos:

Procesos directivos:

- Direccionamiento Ejecutivo.

- Gestión de Proyectos.
- Gestión de Mercadeo Social.

Procesos operativos:

- Pedagogía.
- Salud y Nutrición.
- Psicosocial.

Procesos de apoyo:

- Gestión Contable y Financiera.
- Recursos Humanos.
- Gestión de Compras.

En la figura 8, se puede apreciar la estructura del mapa de procesos de la FCAVAS.

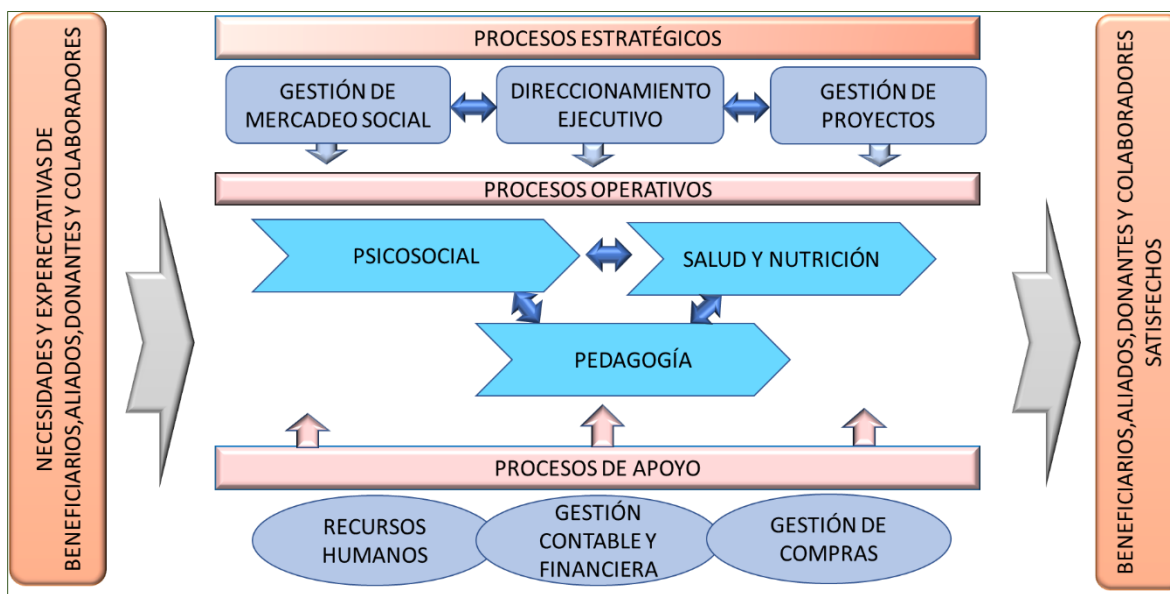


Figura 8. Mapa de procesos de la FCAVAS.

5.3 Estructura documental

Con base en los tipos de documentos utilizados en el Sistema de Gestión de la Calidad, que son: Manuales, caracterizaciones de procesos, procedimientos, instructivos, guías, reglamentos, formatos, documentos internos y documentos externos, la documentación de la FCAVAS, se estructuró de forma jerárquica para facilitar el manejo y para asegurar que los procesos sean eficaces. En esta estructura, como lo representa la Pirámide de Documentación, la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, se comienza por el cuarto nivel, registros. Documentos que demuestran los resultados obtenidos y proporcionan evidencia de actividades desempeñadas. Estos representan la base fundamental de la documentación. En el tercer nivel se da la recolección de los planes, instructivos, formatos y programas que proporcionan detalles técnicos sobre cómo hacer el trabajo. Posteriormente, se determinó la información especificada sobre los procedimientos de cada área de la gerencia: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Por qué? efectuar las actividades (segundo nivel), esto con el fin de generar los Procedimientos de las áreas. En la parte superior (primer nivel), se dan los documentos que especifican las características de los procesos

y las condiciones bajo las cuales operan los procesos, entre esos están el mapa de procesos, caracterizaciones y manuales.



Figura 9. Estructura documental de la FCAVAS.

5.4 Instructivo para la elaboración de documentos

Se elabora un instructivo que tiene como objetivo indicar de forma detallada la estructura metodológica para la elaboración y codificación de los documentos en los procesos de la FCAVAS, con el fin de que todos los funcionarios de las once sedes obtengan una documentación estandarizada.

Este Instructivo presenta la información que establece los lineamientos que deben acatar los funcionarios de la Fundación para la elaboración de documentos que hacen parte de un SGC que se presenta en el Apéndice 9.

5.5 Procedimientos

Con base en el conocimiento de que la Fundación no contaba con procedimientos identificados y documentados, se procede a la estructuración de las actividades que presentaban mayor dificultad según las necesidades de cada proceso.

En el instructivo de elaboración de documentos (IN-RH-01) se describe la estructura de los procedimientos de la siguiente manera.

- Encabezado.
- Objetivo
- Alcance.
- Normativa.
- Definiciones y/o abreviaturas.
- Condiciones generales.
- Diagrama de flujo.
- Descripción.
- Tiempo estimado.
- Responsable.
- Documentos de referencia.
- Control de cambios.

Dentro de los procedimientos que se realizaron está el de Novedades y pago de nómina del personal de la Fundación (PC-RH-01) en el proceso de Recursos Humanos, debido a que la Fundación no tenía el control necesario en estas actividades, ya que la encargada de esto era la Directora de Recursos Humanos y ella recibía las novedades por medio de comunicaciones vía

telefónica de las Docentes y/o profesionales de la Fundación, así como de todas las situaciones que se podrían presentar. Además, los cambios de cargo, traslados de sede y ascensos se hacían de forma inesperada, y al momento de hacer el pago el proceso de Gestión contable y financiera no tenía conocimiento y no se hacía el pago correctamente. También se estandarizó los tipos de novedades y se estableció el tipo de documentos que se debían entregar en fechas claramente establecidas por parte de los empleados a la Auxiliar administrativa, para quitar un poco de carga a la directora de RH y que ella se ocupara solo de autorizar las solicitudes que le llegaran, por medio de formatos creados por las autoras de cualquier tipo de novedad que así lo requiera. Se estableció en el procedimiento consideraciones importantes que los empleados deberán tener en cuenta y pasar solicitudes en fechas establecidas y no en el momento que ellos así lo deseen. Todo este procedimiento nuevo se creó y se compartió con la directora de Recursos Humanos, quien lo socializó con los empleados de la Fundación en una charla en la que se respondieron todas las inquietudes acerca de incapacidades, permisos de licencias, traslados de EPS y fondo de pensiones, dado que la mayoría de las docentes no sabían qué hacer al momento de presentarse la novedad y lo que simplemente hacían era llamar a la directora y ella le informaba lo que se debía hacer, mas no había un documento por el cual ellas se pudieran guiar y presentar sus solicitudes. En última instancia, todo esto ayudó a tener más orden y control sobre las ausencias y el correcto pago a los empleados.

En el proceso de Compras, se crearon procedimientos advertidos como necesarios, a raíz de que no existía como tal el proceso, solo se encontraba un encargado de compras, quien realizaba las actividades a prueba y error.

El procedimiento de Kardex (PC-GC-01) se elaboró con el objetivo de que se llevara un control de la salida y entrada de alimentos, debido a que se presentaban inconvenientes con las

manipuladoras. Se evidenció por cámaras la toma de alimentos que sobraban al finalizar la semana, por esta misma razón se realizó el procedimiento de alimentos (PC-GC-02) para llevar un orden de las actividades que se deben realizar con el respectivo encargado y en qué momento se debe utilizar cada formato necesario.

El procedimiento de selección y evaluación de proveedores (PC-GC-03) es uno de los principales, ya que este procedimiento es el que permite al proceso de compras obtener una mejor administración en sus alimentos e insumos, así como ofrecer a los clientes un mejor servicio y generar menos costos a la Fundación. Se vio la necesidad de crear formatos para facilitar este procedimiento, debido a que antes se escogía por el precio más factible, mas no se basaba en criterios que lo calificara, ni había evaluación de ellos para una mejora continua.

Por último, se elaboró el procedimiento de inventarios (PC-GC-04), ya que no se realizaba el inventario anual, es decir la FCAVAS no sabía que artículos salían y entraban en cada sede, ni los que se daban de baja o trasladaban, por este motivo se vio la necesidad de plantear el paso a paso de cada actividad con su respectivo responsable y los formatos que se requieren para facilitar la actividad y llevar un control. Todos estos procedimientos son los que conforman el proceso de compras para poder tener un mejor manejo y eficiencia de los gastos diarios de la Fundación.

En la siguiente tabla 24 se muestran los procedimientos que se realizaron y el número del Apéndice en el cual se encuentra

Tabla 24.
Procedimientos de la FCAVAS.

Código	Nombre	Apéndice
PC-RH-01	Novedades y pago de nómina del personal de la Fundación (PC-RH-01)	4
PC-GC-01	Kardex	5
PC-GC-02	Alimentos	6
PC-GC-03	Selección y evaluación de Proveedores	7
PC-GC-04	Inventarios	8

5.6 Instructivos

Los instructivos fueron realizados para describir de forma muy específica las actividades que necesitaban de mayor atención y control, en este se definen la secuencia de pasos a desarrollar. El contenido de este documento se define en el instructivo para la Elaboración de Documentos (IN-RH-01) que se elaboró con el fin de estandarizar los documentos de la FCAVAS, en la que los funcionarios pueden tener el paso a paso de la realización de cada uno de los documentos con el contenido y los requisitos necesarios. Así se obtiene el control de las actualizaciones y la respectiva codificación de cada documento.

En la Fundación se advierte que toda la autoridad está concentrada en la Directora Ejecutiva, quien es la única que puede tomar las decisiones, y si no se encuentra se debe esperar, esto genera retrasos y poca eficacia al momento de presentar los informes de ejecución de contratos ante el ICBF, porque no hay un control y seguimiento a cada uno de los procesos que hay en la Fundación, todos saben lo que deben hacer, pero no tienen conocimiento de cómo llevan el proceso, es decir, no hay una forma en que puedan demostrar cómo van con las obligaciones contractuales que les exigen el ICBF, que en resumen son informes bimensuales de evidencias de todo el funcionamiento de la Fundación. Aunque esto se debe hacer cada dos meses, nunca los informes se presentan a tiempo, lo que genera descontrol y poca confiabilidad a la hora de presentar los resultados. Fue necesario crear el instructivo del manejo de indicadores (IN-DE-01). Con esto la Directora ejecutiva se asegura de que todos los procesos rindan resultados, al tiempo en que guía la forma en que deben presentar estos informes. Además, de ayudarle a tener una visión más clara y poder tomar decisiones con información relevante de cada uno de los procesos en la Fundación.

En la tabla 25 se muestran los diferentes instructivos realizados y el número del Apéndice en cual se encuentran

Tabla 25.*Instructivos de la FCAVAS.*

Código	Nombre	Apéndice
IN-RH-01	Elaboración de documentos	9
IN-DE-01	Manejo de indicadores	10

5.7 Formatos

La creación de formatos se realiza para que sirvan como soporte de las actividades realizadas en la Fundación y que además proporcionen su respectivo registro.

Fue necesario realizar una estandarización a los formatos que existían en la Fundación debido a que había varios formatos para una misma actividad. Cuando se necesitaba formatos en los procesos de apoyo se demoraban en dar respuesta sobre los formatos, debido a que no sabían en que parte de los documentos se encontraban. Esto hacía que se volviera a crear un nuevo formato, lo que evidenciaba que no existía un orden en su documentación. Los únicos procesos que presentaban formatos estructurados y normalizados era los procesos misionales, debido a que estos se encuentran a cargo del ICBF, sin embargo, se cambió la estructura de estos para mantener los lineamientos que se habían estipulado en el Instructivo de Elaboración de Documentos (IN-RH-01). Los formatos de Gestión de Compras y Recursos Humanos son nuevos y creados según los lineamientos del Instructivo de elaboración de documentos.

A continuación, se muestran las listas de los formatos elaborados para cada proceso y los Apéndices en los cuales se pueden encontrar los formatos correspondientes a cada proceso

Tabla 26.*Formato de compras de la FCAVAS.*

Código	Nombre	Apéndice
FO-GC-01	Inscripción de Proveedores	11
FO-GC-02	Selección de Proveedores	12

Tabla 26. *Continuación Formatos de compras de la FCAVAS.*

FO-GC-03	Solicitud de Pedido	13
FO-GC-04	Orden de Compra	14
FO-GC-05	Evaluación de Proveedores	15
FO-GC-06	Visita de Proveedores	16
FO-GC-07	Kardex	17
FO-GC-08	Tareas	18
FO-GC-09	Solicitud de Mantenimiento	19
FO-GC-10	Inventario Físico	20
FO-GC-11	Baja de Artículos	21
FO-GC-12	Traslado de Artículos	22
FO-GC-13	Ingreso de Artículos	23

Tabla 27.
Formatos de recursos humanos de la FCAVAS.

Código	Nombre	Apéndice
FO-RH-01	Solicitud de Traslados y Cambios de Cargo	24
FO-RH-02	Solicitud de Permisos	25
FO-RH-03	Solicitud de Almuerzos	26
FO-RH-04	Ingresos Nuevos y Reemplazos	27
FO-RH-05	Solicitud Permiso de Lactancia Materna	28
FO-RH-06	Reporte de Novedades	29
FO-RH-07	Aclaración de Novedades	30
FO-RH-08	Auto reporte de Accidentes laborales	31
FO-RH-09	Análisis Presupuestal SST	32
FO-RH-10	Recursos SST	33
FO-RH-11	Vista Diagnóstica	34
FO-RH-12	Adquisiciones	35
FO-RH-13	Estándares Mínimos	36
FO-RH-14	Auditorias	37
FO-RH-15	Solicitud de Acciones	38
FO-RH-16	Ejecución de Acciones	39
FO-RH-17	Orden y Aseo	40
FO-RH-18	Exámenes Médicos	41
FO-RH-19	Control Asistencia	42
FO-RH-20	Entrega EPPS	43
FO-RH-21	Evaluación Simulacros	44
FO-RH-22	Ficha técnica de Simulacros	45
FO-RH-23	Certificados de Capacitación	46
FO-RH-24	Casos Mejorados	47
FO-RH-25	Control de Contratistas	48
FO-RH-26	Inspección EPPS	49
FO-RH-27	Entrega de Dotaciones	50
FO-RH-28	Inspección de Obras	51

Tabla 27. *Continuación Formatos de recursos humanos de la FCAVAS.*

FO-RH-29	Inspección de Extintores	52
FO-RH-30	Lista de chequeo Contratistas	53
FO-RH-31	Tabla de seguimiento exámenes ocupacionales	54

Tabla 28.*Formatos de gestión de mercadeo social de la FCAVAS.*

Código	Nombre	Apéndice
FO-GM-01	Aprobación Pieza	55
FO-GM-02	Autorización de uso de Imagen a Mayores de Edad	56
FO-GM-03	Autorización de uso de Imagen a Menores de Edad	57
FO-GM-04	Calendario Redes Sociales	58
FO-GM-05	Requerimiento de Piezas	59
FO-GM-06	Autorización de Tratamiento de Datos Personales	60

Tabla 29.*Formatos de pedagogía de la FCAVAS.*

Código	Nombre	Apéndice
FO-PE-01	Inscripción	61
FO-PE-02	Situaciones especiales	62
FO-PE-03	Salidas pedagógicas	63
FO-PE-04	Acta entrega de historial del niño	64
FO-PE-05	Registro de firmas del personal de la Fundación	65
FO-PE-06	Registro de firmas de los padres y/o acudientes	66
FO-PE-07	Evaluación de talleres	67
FO-PE-08	Compromisos	68
FO-PE-09	Seguimiento integral	69
FO-PE-10	Análisis de necesidades	70
FO-PE-11	Evaluación del plan de estudio mensual	71
FO-PE-12	Seguimiento del plan de estudio mensual	72
FO-PE-13	Consolidado del plan de estudio mensual	73
FO-PE-14	Directorio	74
FO-PE-15	Retiros e ingresos de niños y niñas	75
FO-PE-16	Acompañamiento al personal de la Fundación	76
FO-PE-17	Préstamo de carpetas	77
FO-PE-18	Entregas de material de consumo	78
FO-PE-19	Informe de proceso	79
FO-PE-20	Ausentismo	80
FO-PE-21	Informe técnico administrativo	81

Tabla 30.*Formatos de salud y nutrición de la FCAVAS.*

Código	Nombre	Apéndice
FO-SN-01	Autorización de toma de peso y talla	82
FO-SN-02	Toma de medidas antropométricas	83
FO-SN-03	Seguimiento nutricional	84
FO-SN-04	Clasificación nutricional	85
FO-SN-05	Citación a Padres de familia	86
FO-SN-06	Remisión a EPS	87
FO-SN-07	Bitácora Individual suministro de medicamentos	88
FO-SN-08	Autorización del suministro de medicamentos	89
FO-SN-09	Seguimiento a la Salud	90
FO-SN-10	Seguimiento CYD	91
FO-SN-11	Vacunas	92
FO-SN-12	Carta Dental	93
FO-SN-13	Salud Visual	94
FO-SN-14	Micronutrientes y Antiparasitario	95
FO-SN-15	Solicitud documentos de salud	96
FO-SN-16	Inspección Botiquín	97
FO-SN-17	Seguimiento Morbilidad y Primeros Auxilios	98
FO-SN-18	Devolución y faltantes de alimentos	99
FO-SN-19	Inspección de almacenamiento de alimentos	100
FO-SN-20	Rotulado de alimentos	101
FO-SN-21	Evaluación físico organoléptico	102
FO-SN-22	Inspección y control gramaje de alimentos	103
FO-SN-23	Registro fotográfico entrega de alimentos	104
FO-SN-24	Control diario suministro de alimentos	105
FO-SN-25	Control entrega de productos de limpieza	106
FO-SN-26	Inspección de limpieza	107
FO-SN-27	Inspección higiénico-sanitaria a manipuladora de alimentos	108
FO-SN-28	Actividades de limpieza y desinfección en diferentes áreas	109
FO-SN-29	Limpieza y desinfección tanque de almacenamiento de agua	110
FO-SN-30	Disposición de residuos sólidos y líquidos	111
FO-SN-31	Control de plagas y roedores	112
FO-SN-32	Control de características del agua	113

Tabla 31.*Formatos de psicosocial de la FCAVAS.*

Código	Nombre	Apéndice
FO-PS-01	Encuesta de caracterización del personal	114
FO-PS-02	Registro de Atención	115
FO-PS-03	Denuncia	116
FO-PS-04	Remisión a EPS	117
FO-PS-05	Remisión interna	118
FO-PS-06	Plan de articulación	119

Tabla 31. *Continuación Formatos de psicosocial de la FCAVAS.*

FO-PS-07	Movilización social	120
FO-PS-08	Registro fotográfico	121
FO-PS-09	Sistematización al plan de formación a familias	122
FO-PS-10	Informe técnico administrativo	123
FO-PS-11	Firmas Padres de Familia	124
FO-PS-12	Tránsito Armónico	125
FO-PS-13	Pacto de convivencia	126
FO-PS-14	Cronograma pacto de convivencia	127
FO-PS-15	Acta	128
FO-PS-16	Encuesta de percepción niños y niñas	129
FO-PS-17	Encuesta de percepción Padres	130
FO-PS-18	Informe encuesta de percepción de niños y niñas	131
FO-PS-19	Informe encuesta de percepción Padres	132
FO-PS-20	Comités	133
FO-PS-21	Visita domiciliaria	134
FO-PS-22	Registro de visitas domiciliarias	135
FO-PS-23	Asesoría Psicosocial	136
FO-PS-24	Registro de atención	137
FO-PS-25	Verificación de Registros de Nacimiento, Colombianos	138
FO-PS-26	Verificación de Registros de Nacimiento, Venezolanos	139

Tabla 32.
Formatos de direccionamiento ejecutivo de la FCAVAS.

Código	Nombre	Apéndice
FO-DE-01	Informe de desempeño	140
FO-DE-02	Ficha técnica de indicadores	141
FO-DE-03	Acciones correctivas	152

5.8 Caracterización de los procesos

Una manera de planificar los procesos y de gestionar su correcto funcionamiento, es mediante la caracterización de cada proceso. Motivo por el cual se vio la necesidad de realizar esta mejora, ya que con esto los líderes, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace

cada uno, de modo que fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto da como resultado el favorecimiento a la calidad de los servicios que ofrece la Fundación.

En la ficha de caracterización de encuentra la siguiente información:

Nombre del proceso: es la denominación por la cual se identificará el proceso.

Tipo de proceso: grupo de proceso al que pertenece en función del tipo de actividad.

Responsable: es la personal que le ha sido asignada la responsabilidad y autoridad de liderar el proceso.

Alcance del proceso: es el acuerdo respecto a con qué actividad se inicia el proceso y con cuál termina.

Objetivo del proceso: es el propósito a lograr mediante la realización del proceso. Se compone de un verbo en infinitivo.

Proveedores internos y externos del proceso: son los que suministran elementos necesarios para efectuar el proceso.

Entradas del proceso: son las materias primas y materiales directos que el proceso necesita para poder obtener sus productos y/o servicios.

Matriz PHVA: indica la etapa a que pertenece una actividad planteada. Planificar (P), Hacer (H), Verificar (V), Actuar (A).

Actividades: es el conjunto de elementos secuenciales que conforman un proceso.

Salidas del proceso: son los entregables del proceso que no serán objeto de ninguna otra transformación del proceso que lo genera y que son entregados a los clientes.

Clientes salidas del proceso: son tantos los internos como los externos que reciben directamente los productos y/o servicios que genera el proceso.

Seguimiento y medición del proceso: hace referencia a los indicadores establecidos para el proceso.

Documentos internos y externos del proceso: información importante y documentada, de soporte al proceso

Registros internos y externos del proceso: son las evidencias de las actividades realizadas en el proceso.

Recursos: son los elementos por los cuales se llevan a cabo las actividades del proceso. No se transforman, pero son necesarios en el proceso

Requisitos del proceso: dadas las características de las actividades del proceso y el sector en el que se encuentre, hay unos requisitos legales o normativos a tener en cuenta.

En la figura 10 se muestra la estructura del formato Caracterización de Procesos:

 FUNDACIÓN COLOMBO ALEMANA <i>Volver a Sonreír!</i>	NOMBRE DEL PROCESO		CODIGO:
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		VERSIÓN:
REVISÓ:	APROBÓ:		FECHA DE APROBACIÓN:
TIPO DE PROCESO:			
RESPONSABLE:			
ALCANCE:			
OBJETIVO:			
Proveedores	ACTIVIDADES		SALIDAS
EXTERNOS	PLANEAR		
INTERNOS	HACER		
Entradas	VERIFICAR		CLIENTES SALIDAS
REQUISITOS	ACTUAR		DOCUMENTOS ASOCIADOS
			INTERNOS
			EXTERNOS
REGISTROS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS TECNOLÓGICOS	RECURSOS FÍSICOS
CONTROL Y SEGUIMIENTO			
NOMBRE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	FORMA DE CÁLCULO	META

Figura 10. Ficha de caracterización.

A continuación, se muestran las listas de las caracterizaciones elaborados para cada proceso y los Apéndices en los cuales se pueden encontrar:

Tabla 33.
Caracterización de la FCAVAS.

Código	Nombre	Apéndice
CA-DE-01	Direccionamiento Ejecutivo	142
CA-GF-01	Gestión Contable y Financiera	143
CA-GC-01	Gestión de Compras	144
CA-GM-01	Gestión de Mercadeo Social	145
CA-GP-01	Gestión de Proyectos	146
CA-PE-01	Pedagogía	147
CA-PS-01	Psicosocial	148
CA-SN-01	Salud y Nutrición	149
CA-RH-01	Recursos Humanos	150

5.9 Actualización del organigrama

Un organigrama es un esquema en el que se determinan los roles fundamentales que deben ser cubiertos en la empresa, y en el que se especifican claramente cuáles son las tareas y

responsabilidades que deben ser realizadas o cubiertas por cada persona perteneciente a la organización. (Guillo, 2014).

Algunas de las ventajas de implementar un organigrama en la Fundación son: establece orden y disciplina en su funcionamiento; las áreas fundamentales de la empresa quedan perfectamente definidas y atendidas, al conocer quién es el responsable de la ejecución de cada tarea o área, y ayuda a gestionar el crecimiento de la Fundación de forma ordenada.

La Fundación cuenta con un organigrama desactualizado en su estructura, se encuentra por departamentos y áreas, hay ausencia de personal en el organigrama, por este motivo nadie se estaba haciendo responsable de algunas funciones. Esta situación generó afectación al clima laboral y pérdida de la eficiencia en los procesos.

Con el fin de establecer de manera clara las relaciones entre los distintos cargos de la Fundación y la función de cada uno, se propuso a la FCAVAS un nuevo organigrama, actualizado como se muestra en la *figura 11*.

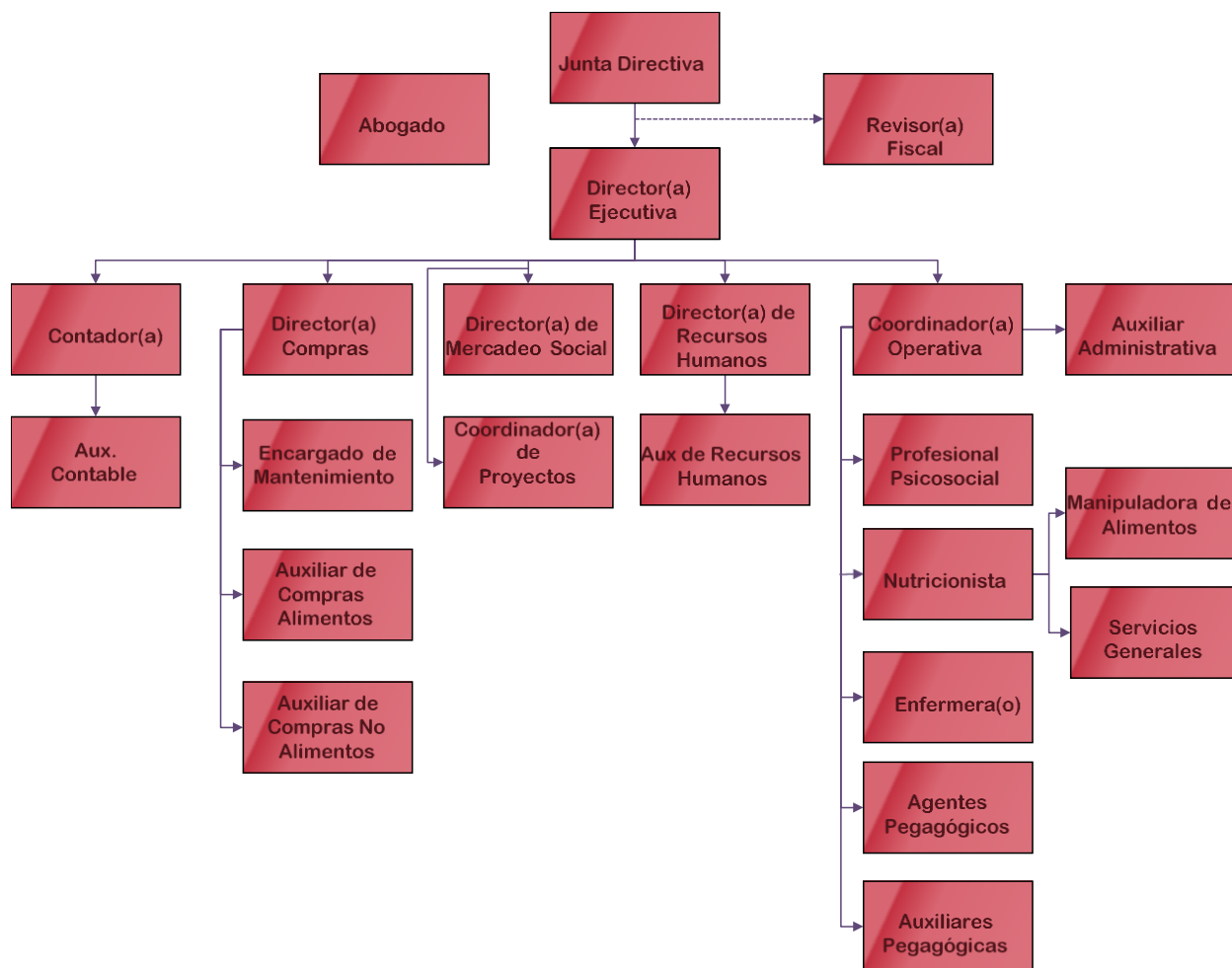


Figura 11. Organigrama de la FCAVAS.

5.10 Creación del manual de funciones

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc) lo requieran, sino porque

su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. (Ramos, 2010).

Según las necesidades identificadas en la Fundación, se propuso un manual de funciones teniendo en cuenta los distintos cargos de acuerdo con el organigrama elaborado anteriormente.

Para la elaboración del manual de funciones se realizó un cronograma junto con la Directora Ejecutiva para agendar las reuniones con los funcionarios, quienes fueron los principales en darnos información sobre las funciones implícitas en los cargos administrativos, las que luego se confirmó con los líderes de los procesos y la Directora Ejecutiva, para así definir los perfiles de cada cargo y tener en cuenta las necesidades que presenta la Fundación y los requisitos que cumplen los funcionarios.

En el Manual de Funciones (MA-RH-01), se encuentra la siguiente información para cada uno de los cargos:

5.10.1 Estructura del manual de funciones. Preliminares del cargo:

- ✓ Nombre del cargo.
- ✓ Componente/área.
- ✓ Cargo del jefe inmediato.
- Objetivo del cargo.
- Funciones.
- Responsabilidades del cargo.
- Especificaciones del cargo.
 - ✓ Requisitos de educación y formación.
 - ✓ Requisitos de experiencia.

- ✓ Habilidades y destrezas.
- ✓ Competencias.

A continuación, se muestran los cargos que contiene el Manual de Funciones (MA-RH-01) que se encuentran en la tabla 34. El documento completo se encuentra en el Apéndice 151.

Tabla 34.

Cargos del manual de funciones de la FCAVAS.

Cargos del manual de funciones
Director(a) ejecutiva
Coordinador(a) de proyectos
Director(a) de mercadeo social
Director(a) de compras
Contador(a)
Auxiliar contable
Encargado de mantenimiento
Director(a) de recursos humanos
Coordinador(a) operativa
Auxiliar administrativo (a)
Maestra pedagógica
Auxiliar pedagógica
Psicólogo(a) y/o trabajador(a) social
Enfermera (o)
Nutricionista
Manipulador(a) de alimentos
Servicios generales
Mensajero(a)
Auxiliar servicios- portero

Nota: Datos suministrados por la FCAVAS.

5.11 Formulación de indicadores de gestión

Como parte esencial de gestión por procesos, la medición y análisis de resultados permite realizar el control de la gestión y monitorear de manera permanente el desempeño a lo largo de toda la organización.

Para el control de las actividades de los procesos es necesario contar con información administrable que permita su análisis ágil y facilite la toma de decisiones. Este tipo particular de información proviene y se desarrolla a través de los indicadores de gestión.

Una vez recolectada la información de los procesos de la FCAVAS se realizaron los indicadores de gestión que permiten obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos en la Fundación, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles. La formulación de indicadores se realizó en el formato Hoja de vida de indicadores, la que contiene los siguientes aspectos:

Nombre del indicador: debe ser concreto y preciso.

Objetivo del indicador: el fin o propósito por el cual se mide.

Meta: es el valor numérico deseado en la escala de un indicador. En otras palabras, es el valor del indicador que me gustaría alcanzar cada vez que evalúo mi indicador.

Método de cálculo: expresión matemática con la que se hace el cálculo del indicador.

Frecuencia de Medición: cada cuánto se toman los datos, por ejemplo, cada 8 días, cada mes, trimestral, etc.

En la Hoja de vida de indicadores (FO-DE-02), en el Apéndice 141, se encuentran los aspectos correspondientes a los indicadores mostrados a continuación en la tabla 35.

Tabla 35.*Indicadores con su respectivo proceso.*

Indicador	Proceso
Plan de bienestar laboral y riesgo psicosocial	Recursos Humanos
Ausentismo Laboral	Recursos Humanos
Tasa de Accidentabilidad	Recursos Humanos
Evaluaciones de desempeño	Recursos Humanos
Cumplimiento de necesidades	Gestión de Proyectos
Cumplimiento de Recursos obtenidos	Gestión de Proyectos
Cumplimiento de Proyectos	Gestión de Proyectos
Enfermedades prevalentes de la infancia	Salud y Nutrición
Cumplimiento de niños y niñas con soporte de afiliación de Seguridad Social	Salud y Nutrición
Cumplimiento de niños y niñas con soporte de Vacunas	Salud y Nutrición
Ejecución presupuestal en mercadeo	Gestión Mercadeo Social
Cumplimiento de las actividades programadas	Gestión Mercadeo Social
Cumplimiento en la obtención de recursos	Gestión Mercadeo Social
Proporción De Pedidos entregados completos	Gestión de Compras
Desempeño de Proveedores	Gestión de Compras
Ejecución presupuestal en Compras	Gestión de Compras
Cumplimiento de Auditorias	Gestión Contable y Financiera
Ejecución presupuestal	Gestión Contable y Financiera
Cumplimiento de Indicadores	Direccionamiento Ejecutivo
Ejecución de contratos	Direccionamiento Ejecutivo
Control de los recursos económicos	Direccionamiento Ejecutivo
Control de los recursos Físicos	Direccionamiento Ejecutivo
Calidad del servicio	Pedagogía
Cumplimiento de actividades del GET y POAI	Pedagogía
Percepción del servicio	Psicosocial
Plan de formación a padres de familia	Psicosocial
Cumplimiento del componente Psicosocial	Psicosocial

6. Socialización y capacitación de la aplicación de la documentación y las mejoras propuestas

Cuando se utiliza la palabra capacitación en el trabajo, se refiere a la presentación del trabajo final que se desarrolló ante la Directora Ejecutiva, que es la misma representante legal de la Fundación, junto con el comité conformado por los líderes de los procesos, con el fin de lograr el entendimiento de los puntos propuestos y la correcta aplicación de las herramientas propuestas en el trabajo.

Después de la socialización que se hizo con el comité, y al contar con la aprobación del trabajo desarrollado, se realizaron una serie de capacitaciones dirigidas a los funcionarios de la Fundación, desde los directivos hasta el personal de servicios generales, todas con el fin de exponer el trabajo realizado, para que este se pudiera entender y aplicar de manera correcta por parte de ellos y así lograr el objetivo principal: mejorar en la estructura y documentación estandarizada de los procesos.

A continuación, en la tabla 36 se muestra las capacitaciones realizadas al personal de la FCAVAS.

Tabla 36.

Capacitaciones para el personal del FCAVAS.

Tema de capacitación	Duración	Dirigida
Definición de los procesos internos y los cargos que los conforman.	2 horas	Comité
Elaboración de documentos	2 horas	Todos los procesos
Indicadores de gestión	1 hora	Todos los procesos
Funciones de los cargos de la FCAVAS	2 horas	Comité

En esta sesión se le expuso al comité la importancia de que el Mapa de procesos y el Organigrama estén plasmados de manera adecuada, estas herramientas sirven para entender y mejorar la organización, ya que los procesos conforman su estructura medular. Nos ayuda a definir los procesos internos y a realizar un Manual de Funciones teniendo como referencia a estos procesos. Se evidenció que ya se tenía un Mapa de procesos y un Organigrama, los que a nuestro juicio no se encontraban bien estructurados, no evidencia claramente los procesos que existen ni la relación que tienen tanto interna como externamente. Hacían falta algunas recomendaciones, que fueron hechas, y de esta forma quedó el nuevo Mapa de procesos y Organigrama de la organización.

Se socializó el Instructivo de elaboración de documentos, en el que se dieron explicaciones y se aclararon las dudas que algunos funcionarios tenían respecto al contenido. Se presentaron inconvenientes a la hora de implementar el Instructivo debido que algunos funcionarios se le dificultaba cambiar el método de trabajo, lo que generó más dudas e inconformidades. Por este motivo, se realizó nuevamente la capacitación, en la que se explicó el paso a paso de la elaboración de cada documento y se resaltó la importancia de aplicar esta herramienta para poder manejar un orden y estandarización de los documentos, así como controlar las actividades a realizar. Esto llevó a crear los procedimientos de procesos que no sabían, las actividades que generaban sus responsabilidades y poder realizar los formatos necesarios para facilitar dichas actividades al obtener registro de ellas, para reducir tiempo ocioso y control de la ejecución con su respectivo encargado.

Se socializó con la Directora Ejecutiva los indicadores de gestión que se elaboraron para cada proceso debido a que no tenían como controlar la eficacia de cada uno de ellos, y se agregó algunas mejoras que aportó la directora. Después de la aprobación de la directora, se realizaron reuniones con los funcionarios para socializar las caracterizaciones, los indicadores de gestión y la importancia de utilizarlos para generar mejoras continuas.

Manual de Funciones: descripción de los cargos de los profesionales. En esta sesión se le expuso al comité de la Fundación la importancia de tener documentado los cargos de los profesionales que trabajaban en la Fundación, se le presentó el trabajo hecho y ella tuvo algunas correcciones que hacerle y unas complementaciones que fueron acatadas e incluidas en el documento. También se le presentó la descripción detallada de las funciones de cada uno de los cargos presentados anteriormente, explicando la importancia que supone tener documentado actividad por actividad, y lo que se debe desarrollar en cada cargo específico.

7. Evaluación de las mejoras implementadas

Para llevar a cabo la evaluación de las mejoras implementadas se realizó una socialización entre los responsables del plan de mejoramiento (autoras del proyecto) y la Directora Ejecutiva y líderes de los procesos de la Fundación. A partir de esta socialización, se realizó la evaluación de condiciones iniciales básicas para el mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios.

7.1 Evaluación de condiciones iniciales

la evaluación se hace por medio de una lista de chequeo que evalúa aspectos como: procesos, producción del servicio, el ambiente de trabajo, el talento humano, los clientes, los sistemas de información y la mejora. Las autoras del proyecto realizan nuevamente la evaluación de condiciones iniciales para determinar el impacto que tuvo el desarrollo del plan de mejoramiento en el nivel de cumplimiento de los aspectos anteriormente mencionados.

La evaluación de condiciones iniciales fue expuesta mediante una reunión con los líderes de los procesos, en el Apéndice 152 se muestra la lista de chequeo.

A continuación, se muestra los resultados obtenidos en esta segunda evaluación por medio de un diagrama de barras que se observa en la *figura 12*.

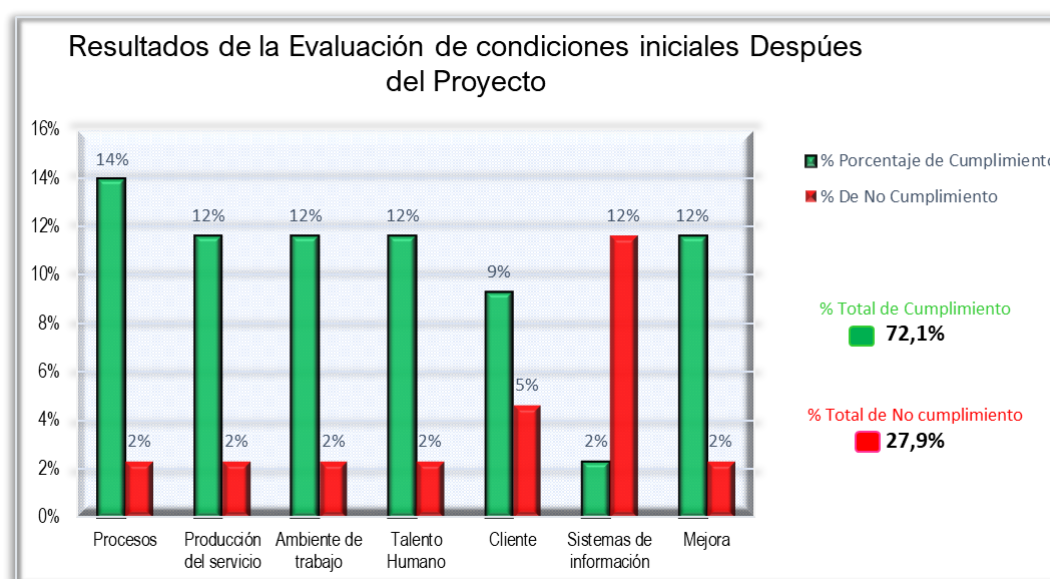


Figura 12. Evaluación de condiciones iniciales básicas después del proyecto de la FCAVAS

La *figura 12* indica los porcentajes de cada uno de los aspectos relacionados con la mejora de los procesos, por esto en las barras de color rojo muestra el no cumplimiento de dichos aspectos y las barras de color verde, el cumplimiento de ellos.

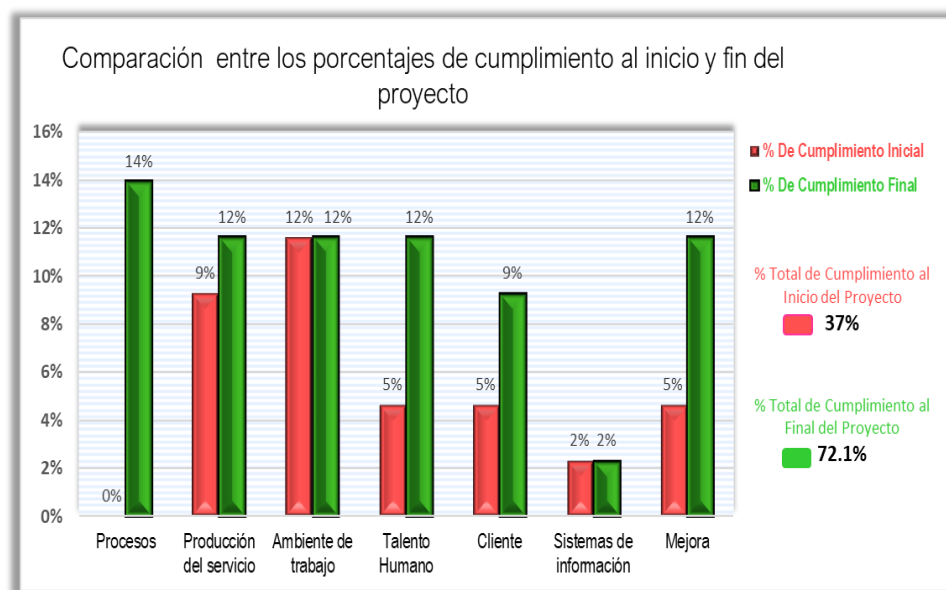


Figura 13. Resultados de la evaluación de condiciones iniciales al inicio y fin del proyecto de la FCAVAS.

En la figura 13 se observa los resultados de las evaluaciones de las condiciones iniciales antes del proyecto y después del proyecto. Estos resultados salen de obtener el porcentaje total de las respuestas dadas con marcación positiva, las cuales arrojaron al terminar el proyecto un 72.1%, un aumento del 35.7% con respecto al resultado del diagnóstico inicial. Con este nuevo porcentaje de cumplimiento, se puede afirmar que algunos aspectos débiles fueron ajustados y por lo tanto la Fundación cumple con el nivel básico para continuar en el futuro con las siguientes fases de la metodología planteada por (Ortiz Pimiento & Serrano Gómez, 2013).

7.1.1 Resultados de la implementación de las mejoras por medio de indicadores. En última instancia, las autoras del proyecto formularon e implementaron indicadores que evalúan el mejoramiento implementado de algunos procesos que presentaban mayor prioridad para la Fundación, ya que estos evidenciaban problemas a la hora en la ejecución de sus actividades. Procesos como: Gestión de Compras, Mercadeo Social, Gestión de Proyectos, Dirección Ejecutiva, Recursos Humano, Gestión Contable y Financiera. Para presentar los resultados de la mejora de estos procesos, se necesitó de la ayuda de los líderes debido a que se necesitaba datos históricos de la Fundación, para que a partir de estos datos se pueda ver el antes y el después de estos resultados y así evidenciar lo que aportó este proyecto a la Fundación.

A continuación, se muestran los datos suministrados por la Fundación para el análisis de los indicadores:

Tabla 37.

Relación de presupuesto por compras alimentos y no alimentos.

		Antes del Proyecto Enero a Junio	Después del Proyecto Julio a Noviembre	Observaciones
Presupuesto alimentos	Compras	\$468.095.616	\$394.135.104	Los procedimientos de Alimentos y Kardex, fueron claves para los resultados mostrados después del proyecto.
Presupuesto Papelería	Compras	\$82.194.005	\$98.998.660	
Presupuesto Compras Aseo		\$34.673.278	\$46.056.610	
Ejecutado alimentos	Compras	\$595.631.423	\$346.540.544	
Ejecutado Papelería	Compras	\$119.044.046	\$88.689.420	
Ejecutado Compras Aseo		\$37.796.114	\$34.829.643	

Nota: Datos obtenidos del área de Gestión Contable y Financiera de la FCAVAS en los meses desde Enero a Noviembre del 2018.

Tabla 38.*Relación de ingresos y presupuesto de los meses de junio y noviembre del 2018.*

	Antes del proyecto junio	Después del proyecto noviembre	Observaciones
Ingreso total Gestión de Proyectos y Mercadeo	\$1.200.000	\$200.000.000	La estrategia implementada en estos procesos fue la elaboración de un instructivo de elaboración de indicadores donde, se proponían alcanzar metas y se muestra el paso a paso de la formulación de indicadores
Presupuesto Total Gestión de Proyectos y Mercadeo	\$120.064.000	\$152.454.000	
Total	-\$118.864.000	\$47.546.000	

Nota: Datos obtenidos del área de Gestión Contable y Financiera de la FCAVAS en los meses desde Enero a Noviembre del 2018.

Tabla 39.*Listado de proveedores entre los meses de junio y noviembre del 2018.*

Antes del proyecto junio 2018	Después del proyecto noviembre 2018	Observaciones
Freska Leche	Comercializadora Fruver Fresh 30	Se crearon e implementaron procedimiento de selección y evaluación de proveedores, lo cual contribuyo a la minimización de proveedores contratados
Indulak del oriente	Suministros Siempre Fresco	
Granero oriental	Recatta	
Panadería Snoopy	La Boucherie	
Suministros siempre fresco		
Ingeniería JF		
Carnes manzanares		
Comercializadora Fruver Fresh 30		
Campollo		

Nota: Datos suministrados del área de Gestión de Compras de la FCAVAS en los meses de Junio y Noviembre del 2018

Tabla 40.*Número de no conformidades de novedades presentadas en los meses de octubre y noviembre del 2018.*

Antes del proyecto octubre 2018	Después del proyecto noviembre 2018	Observaciones
8	0	Con la implementación del procedimiento de Novedades y pago de nómina, la Fundación obtuvo cero de no conformidades con el pago de sus empleados.

7.1.2 Formulación de indicadores para la evaluación del plan de mejoramiento de la fundación. Con los datos suministrados anteriormente por el área de Gestión contable y financiera se formulan los siguientes indicadores:

Indicador 1.

$$\frac{\text{presupuesto ejecutado de compras alimentos mensual}}{\text{presupuesto de compras alimentos mensual}}$$

Figura 14. Ecuación de Reducción del costo de compras alimentos.

Indicador 2.

$$\frac{\text{Presupuesto ejecutado de compras no alimentos mensual}}{\text{presupuesto de compras no alimentos mensual}}$$

Figura 15. Ecuación de Reducción de costo de compras no alimentos

Indicador 3.

Reducción en el número de proveedores.

- Cantidad de proveedores actuales.
- Cantidad de proveedores al inicio del proyecto.

Indicador 4.

$$\frac{\text{Ingreso real mensual}}{\text{Ingreso presupuestado mensual}}$$

Figura 16. Ecuación de Cumplimiento en la gestión de mercadeo social y gestión de proyectos.

Indicador 5.

$$\frac{\text{Cantidad aproximado de dinero perdido en el mes}}{\text{Presupuesto mensual de nomina docentes}}$$

Figura 17. Ecuación de Reducción de no conformidades en las novedades por cambio de cargo docentes.

7.1.3 Resultados en la implementación de indicadores

Tabla 41.

Relación de resultados al inicio y al final del proyecto.

Inicio del proyecto	Final del proyecto
1. Costo de compras alimentos. $\frac{\$595.631.423}{\$468.095.616} \times 100 = 127\%$	1. Reducción del costo de compras alimentos. $\frac{\$346.540.544}{\$394.135.104} \times 100 = 88\%$
2. Costo de compras no alimentos. $\frac{\$119.044.046 + \$37.796.114}{\$82.194.005 + \$34.673.278}$ $= \frac{\$156.840.160}{\$116.867.283} \times 100 = 134\%$	2. Reducción de costo de compras no alimentos. $\frac{\$88.689.420 + \$34.829.643}{\$98.998.660 + \$46.056.610}$ $= \frac{\$123.519.063}{\$145.055.270} \times 100 = 85\%$
3. Número de proveedores. 9	3. Reducción en el número de proveedores. 4
4. Cumplimiento en la gestión de mercadeo y proyecto. $\frac{\$1.200.000}{\$120.064.000} \times 100 = 1\%$	4. Cumplimiento en la Gestión de Mercadeo Social y Gestión de Proyectos $\frac{\$135.000.000}{\$152.454.000} \times 100 = 89\%$
5. No conformidades en las novedades por cambio de cargo. $\frac{\$168.758 * 8}{\$33.631.178} \times 100 = 4\%$	5. Reducción de no conformidades en las novedades por cambio de cargo. $\frac{\$168.758 * 0}{\$33.631.178} \times 100 = 0\%$

Nota: Datos suministrados por el área contable y financiera de la Fundación.

En la tabla 41 se puede observar en la columna de la izquierda los resultados de los indicadores de cómo se encontraba la Fundación al inicio del proyecto, y en la columna derecha los resultados de los indicadores al final del proyecto. Podemos evidenciar en el primer numeral (1) un resultado

del 127%. Esto muestra un sobre costo en la compra de alimentos, ya que con respecto de lo presupuestado hay una diferencia negativa de \$127.535.807 en los meses de enero a junio. Con la implementación de las propuestas en el área de compras con los procedimientos y formatos, se alcanzó una mejora en la reducción de este costo hasta un 89%, lo que nos da como resultado un ahorro de \$ 47.594.560. Además, las compras de no alimentos presentaban resultados similares al inicio del proyecto con un porcentaje de 134%. Este porcentaje disminuyó de manera significativa al terminar las mejoras con un 85%, lo que significó para la Fundación una mejora significativa con un ahorro de \$21.536.207.

En la tabla 41 se puede observar el número total de proveedores, 9 proveedores, cabe resaltar que estos proveedores son los que la Fundación contrataba a prueba y error, ya que no tenían selección y evaluación de proveedores. Al implementar los nuevos procedimientos: formatos, diagramas de flujo, codificaciones y estandarización del proceso, se alcanzó a reducir los proveedores a 4 grandes empresas, las cuales suministran todos los insumos necesarios y de mejor calidad, a un mejor precio, ya que se lograron hacer negociaciones en mayor volumen.

En el número 4 de los indicadores, en la tabla 41 en la columna izquierda, se evidencia un bajo rendimiento al inicio del proyecto de los procesos de Mercadeo Social y Gestión de Proyectos. Esto debido a que no se tenía unas directrices claras por parte de la Dirección ejecutiva hacia los responsables de estos procesos para el cumplimiento de metas reflejadas en Donaciones ó Actividades colectivas. Con la implementación de las mejoras se creó un instructivo, en el que cada proceso debe rendir informe mensual del cumplimiento de metas estipuladas con antelación con la Directora ejecutiva. Esto dio como resultado una mejora representativa en estos procesos, ya que se pasó de un 1% de cumplimiento en el mes de junio a un 89% en el mes de noviembre.

El numeral 5 muestra cómo al inicio del proyecto presentaban no conformidades en el pago de nómina, esto hace referencia a que se pagaba a las docentes el mes completo con un perfil que solo ejercía medio mes y el otro mes trabaja con un perfil distinto, esto presentaba confusión a la contadora lo que ocasionaba pagar con el perfil que tuviera más ingresos, y provocaba una pérdida para la Fundación. Para esto se creó el procedimiento de novedades para que hubiese un paso a paso tanto para los empleados responsables de este proceso, como para las maestras en cuanto a que no presentaran solicitudes de cambios de cargo en fechas donde ya el mes estaba avanzado.

8. Conclusiones

A partir del diagnóstico inicial de todos los procesos de la Fundación, se determinó que su administración se ha realizado de manera empírica, lo que ha conducido a que los empleados trabajen de acuerdo con la experiencia adquirida en otras empresas. De igual modo se ha presentado un mal clima laboral en la Fundación, ya que todos realizan las funciones como mejor les resulte y de manera autónoma, sin tener reuniones de retroalimentación para que todos vayan por un solo objetivo. Esta etapa fue la base inicial del proyecto, que arrojó un 37% de cumplimiento de los aspectos de condiciones iniciales básicas propuestas por Ortiz y Serrano en su libro Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios.

En el diagnóstico inicial se evidenció que los procesos operativos son supervisados por el ICBF, debido a que presentaban formatos y procedimientos externos, que la Fundación tenía en cuenta para su funcionamiento. Esto hizo que las autoras del proyecto se enfocasen en los procesos de apoyo y estratégicos que presentaban las falencias para soportar y llevar a cabo los procesos misionales.

Para el diseño del plan de mejoramiento las siete (7) estrategias propuestas e implementadas, fueron: la identificación de los procesos, caracterización de los procesos, el diseño del organigrama y mapa de procesos, manual de funciones, el diseño de procedimientos, la ficha técnica de indicadores de gestión, instructivo de elaboración de documentos y de elaboración de indicadores. Todo esto contribuyeron a un aumento del 28% a la evaluación de condiciones generales. Estas mejoras permiten a la Fundación satisfacer con claridad la documentación correspondiente a todos los procesos, y lograr la estandarización de estos para evitar desorden, desinformación e improvisaciones a la hora del desarrollo de las actividades.

La implementación del instructivo de elaboración de indicadores sirvió como herramienta de apoyo para que la Directora Ejecutiva exigiera la presentación y seguimiento de resultados por proceso. En lo relativo al Mercadeo Social y Gestión de Proyectos, los resultados fueron relevantes, ya que esto ayudó a que las responsables de estos procesos presentaran resultados monetarios de la gestión de su trabajo, lo que hizo que aumentara el porcentaje de cumplimiento de 1% a 89%. Este incremento aportó al funcionamiento de la Fundación para sufragar gastos que por medio de los contratos por el ICBF no se logran legalizar.

El diseño e implementación de procedimientos como el de novedades incluyó a Recursos Humanos y Contabilidad. El indicador arrojó como resultado un 0% de no conformidades por cambios de cargos. Debido a que este procedimiento se estandarizó y se capacitó a todo el personal de la Fundación con el qué hacer en caso de una novedad de nómina. Se logró así controlar las llamadas por celular, y las inconformidades por parte de los empleados respecto a su pago.

Después de diseñar, documentar e implementar los procesos se optimizaron recursos económicos en la FCAVAS. Se obtuvo una reducción en el costo de compras, ya que al inicio del proyecto la diferencia del presupuesto ejecutado y el presupuestado era de un \$167.508.684, es

decir que era mayor lo que se consumía a lo que se planteaba como meta y al finalizar el proyecto lo ejecutado no excedió lo presupuestado si no que se obtuvo un ahorro de \$69.130.767. Del mismo modo, Gestión de Mercadeo Social y Gestión de proyectos no cumplían con la meta del ingreso presupuestado al inicio del proyecto, debido a que se puede evidenciar que en la parte de donaciones no alcanzaban lo presupuestado, haciendo falta \$118.864.000 y al finalizar el proyecto se evidencia el aumento de los ingresos reales, ya que solo hizo falta \$17.454.000 del ingreso presupuestado. En los procesos de Recursos Humanos, Gestión Contable y Financiera al iniciar el proyecto se presentaban pérdidas de \$1.350.064 en cuanto a no conformidades en el pago a los funcionarios, y al implementar el procedimiento de novedades y pago de nómina al finalizar el proyecto no se evidenciaron pérdidas.

Se realizaron cinco (5) capacitaciones al personal de la FCAVAS, las cuales fueron enfocadas en la organización, ya que los procesos conforman su estructura medular. Se dio a conocer la importancia de tener actualizados el mapa de procesos y el organigrama al comité de la Fundación, la cuales ayudan a definir los procesos internos y a realizar el Manual de Funciones. Se presentaron inconvenientes a la hora de implementar las mejoras, debido a que los funcionarios no se adaptaban al nuevo mecanismo de trabajo. Había no conformidades para obtener la estandarización de los documentos, ya que no cooperaban para realizar los documentos de la manera que se indica en el instructivo de elaboración de documentos. Por esta razón se tuvo que realizar una capacitación más para dar a conocer la importancia y la implementación del instructivo. De esta manera se pudo manejar un orden y estandarización de los documentos en las once sedes, así como controlar las actividades a realizar. Los funcionarios reconocieron la importancia de tener un sistema de indicadores que los evalúe cómo llevan su proceso y de esa forma estar en mejora continua.

Se diseñó un sistema de veintiocho (27) indicadores de gestión que permitirá a la Fundación encontrar fallas en los procesos y realizar las correspondientes acciones correctivas o preventivas en pro de la mejora continua. Con la aplicación de estos indicadores se contribuyó en un 7% en la evaluación de condiciones iniciales con el aspecto de mejora.

De acuerdo con los resultados arrojados por los indicadores implementados para evidenciar las mejoras del plan de mejoramiento, se puede deducir que hubo un impacto significativo del proyecto sobre los procesos de la Fundación, desde las falencias identificadas en el diagnóstico inicial, las cuales se centraban en la falta de identificación de los procesos y su respectiva documentación. Los indicadores arrojan una disminución de costos de compras alimentos de un 39%, de igual manera en compras de productos diferentes se logró una disminución de costos de 49%. Por último, se alcanzó a reducir de 9 a 4 proveedores.

La segunda aplicación de lista de chequeo de evaluación de condiciones iniciales para establecer si la empresa cuenta con el porcentaje necesario para seguir con la metodología planteada por Ortiz y Serrano arroja un 72.1%, es decir un 35% más con respecto al resultado en la etapa del diagnóstico inicial, de 37%. Lo que permite concluir que la Fundación se encuentra con las condiciones iniciales básicas para seguir con un mejoramiento más amplio.

9. Recomendaciones

Delegar un profesional que le proporcione seguimiento y control a todos los procesos, que sirva como apoyo en los requerimientos y elaboración de nuevos documentos, que permita de esta forma una mejora continua en todos los procesos de la FCAVAS. Además, que ayude a enfatizar a cada líder de los procesos que siga con el trabajo que se empezó, para que más adelante se sigan realizando proyectos en base a lo realizado por las autoras.

Evaluar la estructura organizacional actual en cuanto a la toma de decisiones, con el fin de descentralizar la autoridad en una sola persona y se pueda respetar los conductos regulares, de modo que, si no se encuentra un funcionario, las actividades marchen con total normalidad y que si se genera algún problema se pueda resolver de modo que no se deba esperar para dar pronta una solución.

Es primordial para el funcionamiento de todos los procesos de la Fundación mantener actualizada la herramienta de comunicación interna, que garantice la difusión efectiva de la información y de las estrategias que buscan optimizar el rendimiento de los trabajadores, que permitan el intercambio de información sobre los nuevos formatos y procedimientos, con el fin de tener un control de los documentos, que permita que el personal mantenga estandarizada la documentación.

Realizar reuniones mensuales con los líderes de cada proceso, además de las coordinadoras de cada sede, que permitan el intercambio de información sobre las acciones de mejora, cumplimiento de metas y de control de los procesos, a través de actividades de carácter lúdico, que permitan realizar lluvias de ideas con las cuales puedan atacar las inconformidades, así como cuando el ICBF realice auditorias.

Para que las propuestas implementadas tengan un mejor resultado y continúen con la mejora, es necesario que el personal se comprometa a seguir llevando el control de los respectivos procesos de mejora.

Se recomienda consolidar un portafolio de clientes mejor distribuido que le permita a la Fundación tomar opciones emergentes en el caso de crisis o pérdida de alguno de los contratos con el ICBF, debido a que el ICBF aporta el 85% de los ingresos de la Fundación, y esto trae consigo

riesgos muy grandes, pues se está expuesto a factores externos que puedan afectar el funcionamiento de la Fundación.

Referencias bibliográficas

Centeno Aldana, C. A., & Rodriguez Murcia, C. J. (2015). Analisis y mejoramiento de los procesos administrativos del area de posgrados de la escuela de estudios indudstriales y empresariales de la UIS. Bucaramanga.

Ciencias, F. d. (27 de febrero de 2017). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de <http://ciencias.bogota.unal.edu.co/la-facultad/estructura/decanatura/dependencias/gestion-de-calidad/procesos-de-apoyo/>

Humberto, S. (1997). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión* (Vol. Quinta Edición). Bogotá: 3R eEDITORES.

ICONTEC. (2013). Evaluación de la conformidad. Requisitos para organismos que certifican productos, procesos y servicios. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS (ICONTEC).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Gestion 2000.

Kume, H. (1992). Herramientas estadísticas básicas para el control de la calidad.

Mallar, M. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Visión de futuro 13 (1).

SCRIIBD. (2014). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/243454305/1-El-proceso-directivo-pdf>

(2015). “Análisis y mejoramiento de los procesos administrativos del Área de Posgrados de la Escuela de Estudios Industriales y empresariales de la UIS”. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. Colombia

Constitucional, C. (2013). *República de Colombia*. Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2013/T-075-13.htm>

Corredor Montagut, M. V., Pérez Angulo, M. I., & Arbeláez López, R. (2009). *Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje*. Bucaramanga: Ediciones Universidad Industrial de Santander.

Cubillos, B. Velásquez, F. & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. Bogotá. Colombia

Davenport, T., & Short, J. (1990). *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*. *Sloan Management Review*, 31.

Delivers, A. (2016). *El principio de pareto*. lepetitlitteraire.

Gil Flores, J., & Rodríguez Gómez, G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.

Gómez, L. S. (2011). *Modelo para el mejoramiento de los procesos de prestación de servicio*. Bucaramanga: Uis.

Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé Bogotá: McGraw-Hill.

López Lemos, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad: métodos para la mejora continua y la solución de problemas*. FC editorial.

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina.

Ministerio de educación nacional. (20 de JULIO de 2009). Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-196477.html>

Ministerio de Educación Nacional. (1994). *Ley 115 de 1994*. Bogotá: Min educación.

Niebel B. & Freivalds A. (2004). Ingeniería Industrial, Métodos estándares y diseño del trabajo. Ed Alfaomega. ED 11ª. México.

Pérez, M. V. (2009). *Presentación y Explicación de los Contenidos: La Clase Magistral*. Obtenido de https://www.um.es/c/document_library/get_file?uuid=6a9e9620-b306-42c8-91e5-cef7198d39e4&groupId=316845

Puentes, C. & Melo, C. (2013). Diagnóstico y propuesta de mejoramiento de procesos Administrativos para la Fundación despertares. Universidad de la Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables Bogotá D.C. Colombia.

Pulido, H. G. (2013). *Calidad total y productividad (3A. edición)*. McGraw-Hill Interamericana.

Revista Dinero. (2017). *Revista Dinero*.

Serna Gómez, H. (2013). *Gerencia estratégica: teoría. metodología. alineamiento. implementación. y mapas estratégicos. índices de gestión*. Bogota: 10ed. aum. act. 6reimpr.

Olomolaiye, P, Jayawardane A., & Harris, F. (1998) Construction productivity management; Harlow, England: Longman; Ascot, Chartered Institute of Building. England.